



Discussion Papers in Business and Economics

Prof. Dr. Irina Kohler (Hrsg.)

**Fuldaer Supply Chain Management-Dialog: Trends und  
Herausforderungen im Supply Chain Controlling**

Discussion Paper No 11

Oktober 2014

Herausgeber/Editor:  
Hochschule Fulda/Fulda University of Applied Sciences  
Fachbereich Wirtschaft/Faculty of Business  
Marquardstraße 35  
36039 Fulda  
Deutschland/Germany  
[www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft)

ISSN: 2194-7309

## **Vorwort**

In der aktuellen wissenschaftlichen wie auch unternehmenspraktischen Diskussion wird dem Begriff des Supply Chain Managements ein hohes Interesse entgegengebracht. Die Erkenntnis, dass die effiziente Koordination und Steuerung netzwerkbasierter, interorganisationaler Organisationsstrukturen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg umfassende Wettbewerbsvorteile gegenüber eher isoliert agierenden Unternehmen birgt, verleiht der dynamischen Entwicklung der jungen Disziplin des Supply Chain Managements nennenswerten Rückenwind.

Eine ganzheitlich ausgerichtete Sichtweise über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus, wie sie das Supply Chain Management für die unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten postuliert, stellt angesichts des erhöhten Komplexitätsgrades neue Anforderungen an eine optimale Steuerung der unternehmensindividuellen und netzwerkkollektiven Aktivitäten als es für autonom handelnde Unternehmen hinlänglich bekannt ist. Zur adäquaten Zielerreichung von derartigen Netzwerkstrukturen bedarf es eines ausgereiften Supply Chain Controllings, das in weiten Teilen noch in den Kinderschuhen der wissenschaftlichen Forschung steckt.

Die vorliegende Publikation ist das Ergebnis einer Auseinandersetzung mit den aktuellen Trends und Herausforderungen im Supply Chain Controlling, die im Rahmen der Veranstaltung „Instrumente des Supply Chain Controllings“ des Masterstudiengangs „Supply Chain Controlling“ im Sommersemester 2014 geführt wurde. Nachfolgend finden sich ausgewählte Beiträge der Studierenden, die den aktuellen Status der wissenschaftlichen und unternehmenspraktischen Diskussion im Supply Chain Controlling skizzieren, Ansatzpunkte für den problemadäquaten Umgang mit bestehenden Herausforderungen entwickeln und sich abzeichnende Trends im Supply Chain Controlling auf ihre mögliche Relevanz untersuchen.

Im Vergleich zum Forschungsstand des Supply Chain Managements ist die Diskussion um das Supply Chain Controlling in Wissenschaft und Unternehmenspraxis meist noch auf einer Betrachtungsebene, die eher die Sicht des einzelnen Unternehmens als die des gesamten Netzwerks in den Fokus stellt. Einzelerkenntnisse lassen die Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens in den Hintergrund rücken, die Adaption klassischer Controlling-Instrumente auf die Spezifika einer Supply Chain verhindert das Entstehen gänzlich neuer Supply Chain Controlling-Instrumente. Der erste Beitrag des vorliegenden Discussion Papers widmet sich daher der Thematik „Supply Chain Controlling – ein Beitrag zur Begriffsbestimmung im Spiegel von Theorie und Unternehmenspraxis“.

Die wesentliche Rahmenbedingung, die das Agieren in Supply Chains kennzeichnet, ist der ausgeprägte Komplexitätsgrad, der aus der hohen Anzahl unternehmensinterner und –externer Austausch- und Abstimmungsbeziehungen innerhalb des Netzwerks resultiert. Ein effizientes Supply Chain Management erfordert einen fundierten Regelungsmechanismus, um dieser

Komplexität der Umwelt angemessen zu begegnen. Der Versuch, die Komplexität durch eine Reduktion von Austauschbeziehungen, Produktvielfalt oder ähnliches einzudämmen, geht dabei stets zu Lasten der erfolgserforderlichen Flexibilität innerhalb der Supply Chain. Vor diesem Hintergrund setzt sich der zweite Beitrag mit der Betrachtung „Messbarkeit von Supply Chain Komplexität – eine Analyse der Möglichkeiten und Herausforderungen“ auseinander.

Das Ausmaß an Komplexität bewirkt, dass es nicht gelingt, alle Aspekte der netzwerksinternen Zusammenarbeit zwischen den Supply Chain-Partnern vollumfänglich durch ein vertragliches Rahmenwerk zu regeln. Diese Unvollständigkeit der Verträge erfordert vielmehr ein Höchstmaß an wechselseitigem Vertrauen, über die Unternehmensgrenzen hinweg. Gelingt es, alle beteiligten Partner zu einem kooperativen Handeln im Sinne der Supply Chain zu bewegen, so lässt sich zwar ein kollektives Optimum für das Netzwerk erzielen. Dennoch verbleibt stets ein allgegenwärtiges Risiko, dass sich eine Partei situativ für eine einseitige Vorteilsnahme entscheidet, die dem Gesamterfolg der Supply Chain entgegensteht. Der Beitrag „Anreize und Anreizprobleme in Supply Chains – Herausforderung der Führungsunterstützung durch das Supply Chain Controlling?“ überprüft Ansatzpunkte für das Supply Chain Controlling, die Entscheidungsträger bei der Gestaltung von Anreizsystemen zur Überwindung der „Freerider“-Problematik zu unterstützen.

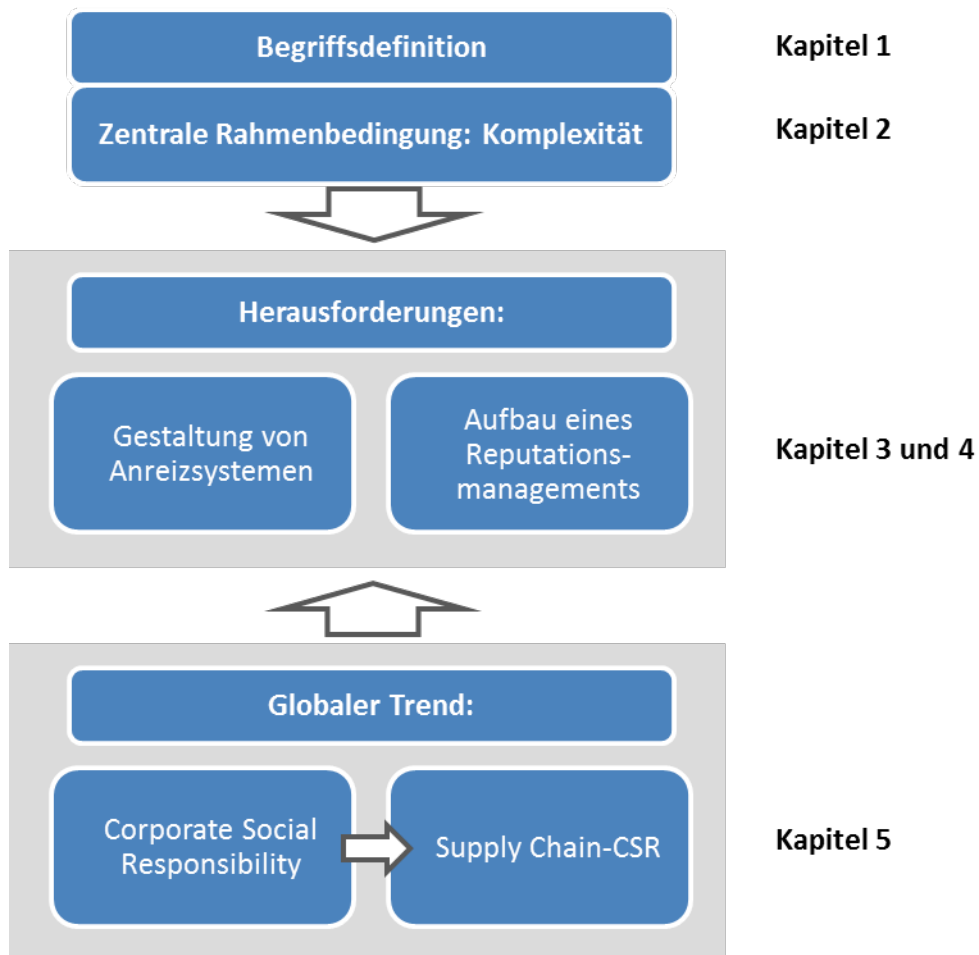
Das notwendige wechselseitige Vertrauen in einer Supply Chain resultiert meist auf einer persönlichen Beziehungsebene zwischen den handelnden Akteuren als persönliches Vertrauen. In der Literatur findet bislang der Aspekt des Systemvertrauens, das die Austauschbeziehungen auf einem anonymen Markt ohne unmittelbare soziale Beziehungen kennzeichnet, kaum Beachtung. Neben entsprechenden Zertifizierungen, die ein Signal des Vertrauens aussenden können, bleibt das Potenzial eines systematischen Reputationsmanagements im Supply Chain Management gänzlich ungenutzt. Aus diesem Grund widmet sich der vierte Beitrag unter dem Titel „Supply Chain Reputation – an Analysis of Leverage Points for Supply Chain Controlling“ diesem Forschungsfeld.

Abschließend begegnet der fünfte Beitrag des vorliegenden Discussion Papers einem der zentralen Schlüssel-Trends im Supply Chain Management, der Corporate Social Responsibility<sup>1</sup> und hinterfragt kritisch „Berücksichtigung von Corporate Social Responsibility (CSR) im Supply Chain Controlling – Trend oder Notwendigkeit?“

Der Aufbau des vorliegenden Discussion Papers kann der nachfolgenden Übersicht zusammenfassend entnommen werden:

---

<sup>1</sup> Vgl. Handfield, Robert/Straube, Frank, Pfohl, Hans-Christian/Wieland, Andreas (2013), Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management – Embracing Global Logistics Complexity to Drive Market Advantage, Bremen, S. 8 sowie S. 14.



Wir, die Autorinnen und Autoren der nachfolgenden Beiträge und ich, hoffen, mit dem vorliegenden Discussion Paper „Fuldaer Supply Chain Management Dialog: Trends und Herausforderungen im Supply Chain Controlling“ Impulse für eine umfassende Auseinandersetzung mit der Thematik des Supply Chain Controllings zu geben und gleichzeitig umsetzungsorientierte Anregungen vermitteln zu können.

Prof. Dr. Irina Kohler



## **Abstract**

Eine ganzheitlich ausgerichtete Sichtweise über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus, wie sie das Supply Chain Management für die unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten postuliert, stellt hohe Anforderungen an eine optimale Steuerung der unternehmensindividuellen und netzwerkkollektiven Aktivitäten. Zur adäquaten Zielerreichung von derartigen Netzwerkstrukturen bedarf es eines ausgereiften Supply Chain Controllings.

Die vorliegende Publikation setzt sich mit ausgewählten Trends und Herausforderungen im Supply Chain Controlling auseinander:

- ein Ansatz zur Begriffsbestimmung im Spiegel von Theorie und Unternehmenspraxis
- eine Analyse der Möglichkeiten und Herausforderungen bei der Messbarkeit von Supply Chain Komplexität
- eine Untersuchung der Anreizproblematik in Supply Chains
- eine Analyse der Ansatzpunkte für ein Supply Chain Reputation Management
- eine Antwortsuche auf die Frage, ob die Berücksichtigung von Corporate Social Responsibility (CSR) im Supply Chain Controlling eher einem kurzfristigen Trend oder einer Notwendigkeit entspricht.

Stichworte:

Supply Chain Management, Supply Chain Controlling, Komplexitätscontrolling, Anreizsysteme, Unternehmensreputation, CSR

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	VI
1. Supply Chain Controlling – ein Beitrag zur Begriffsbestimmung im Spiegel von Theorie und Unternehmenspraxis .....	1
<i>Heinrich Gebhard</i>	
2. Messbarkeit von Supply Chain Komplexität – eine Analyse der Möglichkeiten und Herausforderungen.....	24
<i>Daniela Wahle</i>	
3. Anreize und Anreizprobleme in Supply Chains – Herausforderungen der Führungsunterstützung durch das Supply Chain Controlling.....	39
<i>Sandra Drabek, Michael Nüdling</i>	
4. Supply Chain Reputation – An Analysis of Leverage Points for Supply Chain Controlling .....	68
<i>Steffen Vey</i>	
5. Berücksichtigung von Corporate Social Responsibility (CSR) im Supply Chain Controlling – Trend oder Notwendigkeit? .....	85
<i>Christian Kalley, Marco Schillinger, Kevin Schindele</i>	

# **1. Supply Chain Controlling – ein Beitrag zur Begriffsbestimmung im Spiegel von Theorie und Unternehmenspraxis**

*Heinrich Gebhard*

Abbildungsverzeichnis.....	2
Tabellenverzeichnis .....	2
Abkürzungsverzeichnis.....	3
1. Einleitung.....	4
2. Theoretische Grundlagen des Supply Chain Managements .....	4
2.1 Begriffsbestimmung für das Supply Chain Managements .....	4
2.2 Merkmale des Supply Chain Managements.....	5
3. Theoretische Grundlagen des Controllings.....	7
3.1 Begriffsbestimmung für das Controlling .....	7
3.2 Eigenschaften des Controllings.....	9
4. Supply Chain Controlling .....	10
4.1 Theoretische Begriffsbestimmung für das Supply Chain Controlling.....	10
4.2 Bedeutung des Supply Chain Controllings für die Unternehmenspraxis .....	12
5. Fazit.....	15
Anhang.....	17
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	22

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Unternehmensübergreifende Koordination mittels SCM .....	6
Abbildung 2: Bewertung einer Kooperation .....	11
Abbildung 3: Verbreitung von koordinierten SC-Kennzahlensystemen in der Praxis .....	13
Abbildung 4: Praxisrelevanz von SCC-Instrumenten .....	13
Abbildung 5: Vorgehensweise des SCCs zur Umsetzung strategischer Ziele .....	14
Abbildung 6: Übersicht zu Konzeptionen des Controllings Teil 1 .....	17
Abbildung 7: Übersicht zu Konzeptionen des Controllings Teil 2 .....	18
Abbildung 8: Strategien zur Bewältigung von Komplexität und Dynamik .....	19
Abbildung 9: Beispiel einer Supply Chain Balanced Scorecard .....	19
Abbildung 10: Einordnung von Kennzahlen des Supply Chain Controllings .....	20
Abbildung 11: Implementierungsschritte von SCC-Instrumenten .....	20
Abbildung 12: Merkmale des Supply Chain Controllings .....	21

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Controlling-Konzeptionen .....	8
Tabelle 2: Instrumente des SCCs .....	12

## **Abkürzungsverzeichnis**

erw..... erweitert

SCM ..... Supply Chain Management

SCC ..... Supply Chain Controlling

überarb. .... überarbeitet

vollst..... vollständig

zugl..... zugelassen

## **1. Einleitung**

Im Zuge eines verstärkten Wettbewerbs und zunehmender Kundenanforderungen sind Unternehmen gezwungen, ihre nicht wertschöpfenden Prozesse zu reduzieren und sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Jedoch garantieren unternehmensinterne Rationalisierungsmaßnahmen heutzutage allein nicht mehr eine langfristige Unternehmensexistenz, weshalb die Erschließung überbetrieblicher Synergieeffekte erforderlich ist. Gleichzeitig führt die arbeitsteilige Entwicklung dazu, dass sich Unternehmen zur bedarfsgerechten Versorgung ihrer Kunden in eine höhere Abhängigkeit zu ihren Lieferanten begeben und deshalb umso stärker auf eine effiziente Zusammenarbeit mit diesen angewiesen sind. Um alle beteiligten Unternehmen einer Lieferkette bzw. einer Supply Chain zu einem zielorientierten Verhalten zu animieren, bedarf es zur Steuerung und Gestaltung gewisser Voraussetzungen, zu deren Erschaffung das Supply Chain Controlling einen Beitrag leisten kann. Das Ziel der vorliegenden Publikation besteht in der Untersuchung, inwieweit sich das Begriffsverständnis aus der Theorie mit der tatsächlichen Anwendung des Supply Chain Controllings in der Praxis deckt.

Dazu wird im zweiten Kapitel zunächst das Supply Chain Management einschließlich seiner Ziele und Merkmale beschrieben. Nachfolgend befasst sich Kapitel drei mit den theoretischen Grundlagen des Controllings, bevor in Kapitel vier das theoretische Verständnis und ausgewählte Instrumente des Supply Chain Controllings vorgestellt werden. Im zweiten Teil des vierten Kapitels wird anhand von Studien und einem Praxisbeispiel untersucht, inwieweit die theoretischen Empfehlungen und Instrumente in der Praxis verbreitet sind, um daraus Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede ableiten zu können. Im letzten Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse der ursprünglichen Fragestellung kritisch gegenübergestellt.

## **2. Theoretische Grundlagen des Supply Chain Managements**

### **2.1 Begriffsbestimmung für das Supply Chain Managements**

Der Begriff des Supply Chain Managements (SCM) entstand in den 1980er Jahren überwiegend im angloamerikanischen Raum und wird seit Mitte der 1990er Jahre auch in Deutschland, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis, verwendet.<sup>1</sup> Allerdings existiert bis heute keine allgemeingültige Definition. Die Ursache hierfür sieht PIONTEK zum einen in der variablen Anzahl der beteiligten Unternehmen entlang der Lieferkette und zum anderen im unterschiedlichen Detaillierungsgrad der Prozessbetrachtung.<sup>2</sup> Festzuhalten bleibt jedoch, dass das SCM aus dem Bereich der Logistik hervorgeht<sup>3</sup> und mittels unternehmensübergreifender Maßnahmen Synergieeffekte für alle beteiligten Akteure entlang der Lieferkette, vom Roh-

---

<sup>1</sup> Vgl. Werner (2013), S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Piontek (2005), S. 398.

<sup>3</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 17 ff.

stoffproduzenten bis zum Endkunden, schaffen will.<sup>4</sup> Der steigende Wettbewerb im Zuge der Globalisierung und erhöhte Kundenanforderungen (u.a. Variantenvielfalt, geringe Preise, steigende Qualitätsansprüche, Liefertreue und kurze Lieferzeiten) zwingen Unternehmen dazu, ihre nicht wertschöpfenden Prozesse zu reduzieren, um sich stärker auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die daraus resultierende Arbeitsteilung erfordert zur Bewältigung der verschärften Marktanforderungen eine engere Kooperation zwischen Unternehmen.<sup>5</sup> Dieser Problemstellung widmet sich das SCM, das im Einzelnen die folgenden Ziele verfolgt:

- „Erhöhung des Kundenservice (z. B. Termin- und Liefertreue),
- Verkürzung der Zeiten für Produktentwicklung und Auftragsdurchlauf,
- Bestandsreduzierung einer Lieferkette,
- größere Flexibilität durch Integration in der Lieferkette,
- Nutzung von Synergieeffekten und neue Geschäftschancen“<sup>6</sup>

Daran anknüpfend sollen Nachfrageschwankungen innerhalb einer Supply Chain (Bullwhip-Effekt) minimiert werden, um die daraus hervorgehende präventive Lagerhaltung und deren Kosten zu senken.<sup>7</sup> Folglich ist für Göpfert SCM „eine Konzeption für Netzwerke zur Erschließung unternehmensübergreifender Erfolgspotenziale mittels der Entwicklung, Gestaltung, Lenkung und Realisation effektiver und effizienter Güter-, Informations-, Geld- und Finanzflüsse.“<sup>8</sup>

## **2.2 Merkmale des Supply Chain Managements**

Neben der bereits beschriebenen Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette bildet die Ausrichtung von Prozessen an den Endkundenbedürfnissen eine maßgebliche Einflussgröße im Rahmen des SCM.<sup>9</sup> Die Prozessperspektive ist angesichts der erhöhten Markt-Dynamik und Markt-Komplexität erforderlich und löst damit die „auf Funktionsspezialisierung aufbauenden Geschäftssysteme“<sup>10</sup> ab. Um die Aufbau- und Ablauforganisationen unternehmensübergreifend gemäß dem Flussprinzip ausrichten zu können, übernimmt das SCM als Querschnittsfunktion eine Führungsaufgabe.<sup>11</sup> Diese umfasst, wie auch in Abbildung 1 dargestellt

---

<sup>4</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 19 und Piontek (2005), S. 398.

<sup>5</sup> Vgl. Gadatsch (2008), S. 315.

<sup>6</sup> Gadatsch (2008), S. 318.

<sup>7</sup> Vgl. Gadatsch (2008), S. 319.

<sup>8</sup> Göpfert (2005), S. 29 f.

<sup>9</sup> Vgl. Arndt (2006), S. 47 und Beckmann (2012), S. 11.

<sup>10</sup> Kaminski (2002), S. 63.

<sup>11</sup> Vgl. Kaminski (2002), S. 64 und Bretzke (2008), S. 18.

wird, die unternehmensübergreifende Koordination von Planung, Kontrolle, Informationsversorgung, Organisation und Personal.

Supply Chain (Beispiel) Führungsbe- reiche	Rohstoff- lieferant	Produzent 1	Produzent 2	Großhändler	Einzelhändler	Endkunde
Kontrolle						
Organisation						
Informations- versorgung	Koordination mittels SCM					
Personal						
Planung						

**Abbildung 1: Unternehmensübergreifende Koordination mittels SCM<sup>1</sup>**

Um dieser Führungsaufgabe gerecht zu werden, bedarf es einer aktuellen Informationsgrundlage, auf deren Basis zielorientierte Entscheidungen getroffen werden können.<sup>12</sup> Diese Grundlage ist durch das Supply Chain Controlling als Unterstützungsfunktion des Supply Chain Managements sicherzustellen und wird im nachfolgenden Kapitel vorgestellt.

---

<sup>12</sup> Vgl. Werner (2013), S. 313 ff.



### 3. Theoretische Grundlagen des Controllings

#### 3.1 Begriffsbestimmung für das Controlling

Für den Begriff Controlling existiert weder in der Wissenschaft noch in der Praxis eine allgemeingültige Definition,<sup>13</sup> so dass sich für PREIBLER die Situation wie folgt darstellt: „Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, doch jeder meint etwas anderes, wenn er von Controlling spricht.“<sup>14</sup> KAMINSKI führt das differenzierte Verständnis maßgeblich auf die beiden unterschiedlichen Strategien der Begriffsbildung, die institutionelle und die funktionale Vorgehensweise, zurück.<sup>15</sup> Bei der institutionellen Betrachtung werden der Controlling-Abteilung als ein Unternehmensorgan Tätigkeiten zugewiesen, die in der Praxis bei Controllern beobachtet wurden.<sup>16</sup> Demgegenüber werden im Rahmen der funktionalen Sichtweise mithilfe des deduktiven Verfahrens der Zweck und die Aufgaben des Controllings hergeleitet.<sup>17</sup> Dabei bildet die Betriebswirtschaftslehre den Bezugsrahmen zur Überprüfung, ob das Controlling zur Beantwortung ungeklärter Forschungsfragen beitragen kann.<sup>18</sup> Trotz unterschiedlicher Auffassungen, lassen sich die Inhalte zum Begriff Controlling, wie in Tabelle 1 dargestellt, in drei Kategorien einordnen:<sup>19</sup>

	<b>Gewinn- bzw. ergebniszielorientierte Controlling-Konzeption</b>	<b>Führungsprozessbezogene Controlling-Konzeptionen</b>	<b>Koordinationsorientierte Controlling-Konzeptionen</b>
<b>Zweck</b>	Ausgehend vom Erfolgsziel des Unternehmens werden Maßnahmen, die dem Controlling zugeschrieben werden, für die Entscheidungsträger abgeleitet. Damit soll gewährleistet werden, dass sich alle Handlungen am Erfolgsziel orientieren.	Herleitung eines Controlling-Konzepts, das der Praxis entspricht. Der Begriff Controlling leitet sich dabei aus den Aufgaben des Controllers ab.	Das Controlling übernimmt die Koordination des Führungssystems, das aus den Bereichen Planung, Organisation, Kontrolle, Information und Personalführung besteht. <sup>20</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Weber (2010), S. 3 und Göpfert (2005), S. 31.

<sup>14</sup> Preißler (2014), S. 1.

<sup>15</sup> Vgl. Kaminski (2002), S. 8.

<sup>16</sup> Vgl. Kaminski (2002), S. 8 f.

<sup>17</sup> Vgl. Kaminski (2002), S. 8.

<sup>18</sup> Vgl. ebda.

<sup>19</sup> Vgl. Küpper et al. (2013), S. 12 ff. und siehe Abbildung 6 und 7 im Anhang auf den Seiten 17 und 18.

<sup>20</sup> Bei den koordinationsorientierten Controlling-Konzeptionen unterscheiden KÜPPER ET AL. drei Entwicklungsstufen: Die Integration des Informationssystems, die Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung sowie die Koordination des Führungssystems. Angesichts des begrenzten Umfangs der Arbeit wird nur die Koordination des Führungssystems, das die beiden anderen Ansätze inhaltlich einschließt, beschrieben. Für weitere Informationen siehe KÜPPER ET AL. S. 30 ff.

<b>Ansatz</b>	Deduktiv: Kernaufgabe des Controllings ist die Unterstützung des Managements, das wiederum für die ergebnisorientierte Steuerung des Unternehmens verantwortlich ist.	Induktiv: Controlling verfolgt als Hauptaufgabe die Gewährleistung der Rationalität der Unternehmensführung. Hinsichtlich dessen werden drei Absichten unterschieden: Entlastung (Datenversorgung), Ergänzung (Überprüfung der Rationalität von Handlungen des Managers aufgrund spezifischen Controller-Wissens), Begrenzung (Vermeidung opportunistischen Manager-Verhaltens).	Deduktiv: Im Zuge der wachsenden Unternehmenskomplexität und der höheren Eigenständigkeit der Führungsteilsysteme wird dem Controlling eine größere Bedeutung beigemessen. <sup>21</sup> Controlling ist „das Subsystem der Führung mit der Funktion der führungsinternen ergebniszielorientierten Koordination“, <sup>22</sup> und bezieht sich „dabei auf alle Subsysteme der Führung“. <sup>23</sup>
<b>Bewertung</b>	Positiv hervorzuheben ist die klare Abgrenzung von Controlling- und Management-Aufgaben. Unverständlich ist allerdings, weshalb eine Abgrenzung zwischen der Controlling- und der Management-Funktion erfolgen soll. Schließlich ist die Führung der Sammelbegriff für eine Reihe an Führungsteilaufgaben, zu denen auch das Controlling zählt. Ferner wird die Notwendigkeit des Controllings für die Gewinnzielausrichtung nicht hinreichend erläutert. Auch ohne ein Controlling lässt sich dieses Ziel verfolgen und bildet damit kein Alleinstellungsmerkmal.	Vorteilhaft gestaltet sich der gegebene Praxisbezug. Rationalitätssicherung existiert in allen Unternehmensbereichen und stellt daher kein Controlling-spezifisches Unterscheidungskriterium dar. Darüber hinaus wird durch die fehlende Unterscheidung zwischen Controlling als Funktion und Controlling als Organisation die Ermittlung von Controlling-Eigenschaften erschwert.	Die Abstimmungsfunktion zwischen den Führungsteilsystemen kann nur durch das Controlling erfolgen. Dieses Kriterium rechtfertigt damit die Existenz des Controllings als eigenständigen Bereich innerhalb eines Unternehmens. Die konkrete Unterscheidung zwischen der Koordinationsfunktion und der Personalführungs- bzw. Organisationsfunktion erweist sich erst in der praktischen Anwendung. Ebenso bleibt abzuwarten, inwiefern das Controlling dem Anspruch einer Abstimmungsinstanz zwischen fünf verschiedenen Bereichen gerecht werden kann.

**Tabelle 1: Controlling-Konzeptionen**

<sup>21</sup> Vgl. Küpper et al. (2013), S. 35 f.

<sup>22</sup> Horváth (1998), S. 110.

<sup>23</sup> Horváth (1998), S. 119.

### 3.2 Eigenschaften des Controllings

Aus der Bewertung der einzelnen Controlling-Typologien geht hervor, dass einzig die Gruppe der koordinationsorientierten Ansätze einen eigenständigen Aufgabenbereich für das Controlling rechtfertigt. Des Weiteren hat sich das Controlling als Koordinationsfunktion der Führung gegenüber den anderen Konzeptionen durchgesetzt,<sup>24</sup> weshalb die nachfolgenden Eigenschaften des Controllings auf diesem Ansatz basieren. Aus der Koordinationsfunktion ergeben sich nach KÜPPER folgende Funktionen:<sup>25</sup>

- Anpassungs- und Innovationsfunktion
- Zielausrichtungsfunktion
- Service- oder Unterstützungsfunktion

Konkret impliziert die Anpassungs- und Innovationsfunktion die Abstimmung von Handlungen der Unternehmensführung auf die Umweltbedingungen. Die Zielausrichtungsfunktion hat die Aufgabe, einen Zielkriterienkatalog zu erstellen, der richtungsweisend für alle Unternehmensaktivitäten ist. Die Bereitstellung von Informationen und geeigneter Verfahren, um ein zielgerichtetes Handeln der einzelnen Führungsteilsysteme zu ermöglichen, wird durch die Service- oder Unterstützungsfunktion gewahrt. Schlussendlich zielen alle Funktionen darauf ab, die Unternehmensführung bei ihren Entscheidungen zu unterstützen. Deshalb wird in diesem Zusammenhang auch häufig von einer Führungsunterstützungsfunktion gesprochen.<sup>26</sup>

Nachdem die beiden Bestandteile des Supply Chain Controllings, das SCM und das Controlling, hinsichtlich ihres Begriffsverständnisses vorgestellt wurden, wird im nächsten Kapitel überprüft, inwieweit die vorgestellten Aspekte im Supply Chain Controlling wiederzufinden sind.

---

<sup>24</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 109.

<sup>25</sup> Vgl. Küpper et al. (2013), S. 38 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Küpper et al. (2013), S. 28 f.

## 4. Supply Chain Controlling

### 4.1 Theoretische Begriffsbestimmung für das Supply Chain Controlling

Da das Supply Chain Controlling (SCC) auf den Disziplinen SCM und Controlling basiert und für diese jeweils keine einheitliche Definition vorliegt, existiert auch für das SCC kein allgemeingültiges Begriffsverständnis.<sup>27</sup> Nach STÖLZLE stellt sich wie beim Controlling die Frage, in welchen konzeptionellen Rahmen das SCC eingeordnet werden soll.<sup>28</sup> Konkret soll das SCC Ursache-Wirkungsbeziehungen aufdecken, um dabei zu helfen, die Zielgrößen des SCM erreichen zu können.<sup>29</sup> Nach Giese besteht eine weitere Aufgabe des SCC in der Unterstützung bei der organisatorischen Gestaltung und bei der Koordination von Planung, Informationsversorgung, Kontrolle, Organisation und Personal. Damit handelt es sich genau um jene Führungsteilbereiche, die bereits in den vorstehenden Kapiteln des SCM und des Controllings im Rahmen der Koordinationsfunktion Gegenstand der Betrachtung waren.<sup>30</sup> Das SCC übernimmt daher für die gesamte Wertschöpfungskette, wie das Controlling für ein Unternehmen, eine Führungsunterstützungsfunktion.<sup>31</sup> Vor allem dient das SCC dazu, Vertrauen bildendes Verhalten zu stärken und Anreizstrukturen einzuführen, die ein unternehmensübergreifendes, ergebniszielorientiertes Handeln aller Akteure hervorrufen.<sup>32</sup> Weber, Bacher und Groll sehen das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern als Grundlage für jegliche Zusammenarbeit an und weisen darauf hin, dass speziell für die Entwicklung, Abstimmung und Implementierung gemeinsamer Kennzahlen vertrauliche Unternehmensdaten offen gelegt werden müssen.<sup>33</sup> Dabei können Logistik-Kennzahlen aufgrund ihrer rein innerbetrieblichen Ausgestaltung die Anforderungen einer Supply Chain nicht erfüllen und sind daher entsprechend zu modifizieren bzw. auszuweiten.<sup>34</sup> Letzteres betrifft z.B. die Anfangsphase einer Kooperation, in der die Parameter Kooperationsqualität und Kooperationsintensität hinsichtlich ihrer Ausprägung miteinander verglichen werden und so Aufschluss über das Erfolgspotenzial einer Partnerschaft geben sollen (siehe Abbildung 2).

---

<sup>27</sup> Vgl. Westhaus (2007), S. 11.

<sup>28</sup> Vgl. Stölzle (2003), S. 11.

<sup>29</sup> Vgl. Stölzle (2003), S. 11 f. und siehe Kapitel 2.1 (Ziele des SCM).

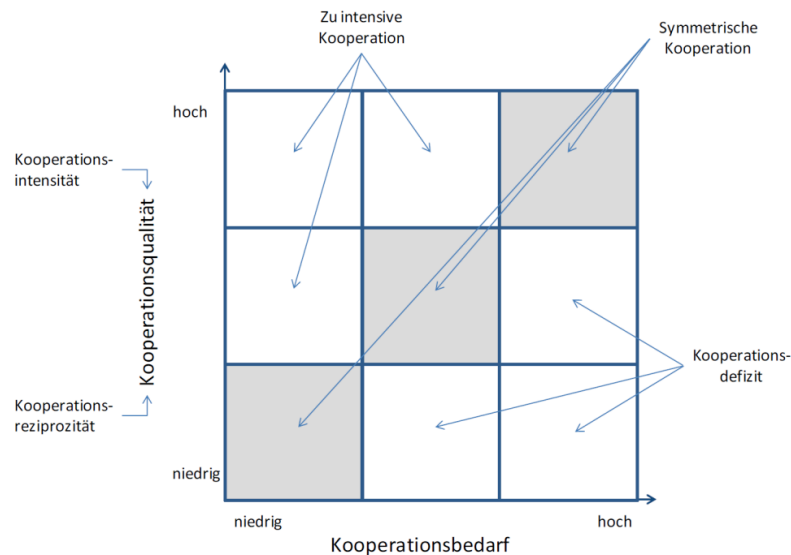
<sup>30</sup> Vgl. Giese (2012), S. 26.

<sup>31</sup> Vgl. ebda.

<sup>32</sup> Vgl. ebda.

<sup>33</sup> Vgl. Weber/Bacher/Groll (2004), S. 152.

<sup>34</sup> Vgl. Weber/Bacher/Groll (2004), S. 153.



**Abbildung 2: Bewertung einer Kooperation**<sup>35</sup>

Hinsichtlich der Erfolgsmessung eines SCM im laufenden Einsatz sollten die entwickelten Instrumente:<sup>36</sup>

- eine hohe Transparenz gewährleisten,
- einfach anzuwenden sein,
- die gegenwärtige Situation abbilden sowie die operative und strategische Planung unterstützen,
- weiche Einflussgrößen wie Vertrauen berücksichtigen und
- entsprechend der Machtverteilungen innerhalb einer Supply Chain ausgewählt werden.

Um diesen Anforderungen in Gänze gerecht werden zu können, schlägt WEBER einen kombinierten Einsatz der in Tabelle 2 vorgestellten Instrumente vor.<sup>37</sup> Neben diesen Instrumenten existiert auch das Prozessmapping, mithilfe dessen die Prozesse für alle beteiligten Akteure zunächst transparent dargestellt werden sollen, um anschließend Verbesserungsansätze finden zu können.<sup>38</sup>

Instrument	Ausgestaltung und Einsatzmöglichkeit
<b>Beziehungscontrolling</b>	Soll-Ist-Vergleiche und Vertrauenscontrolling zur Überprüfung von Zielvorgaben und zur Bewertung der Vertrauensqualität in unterschiedlichen Bereichen

<sup>35</sup> Winkler (2008), S. 191.

<sup>36</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 299.

<sup>37</sup> Vgl. ebda.

<sup>38</sup> Bacher (2004), S. 271.

<b>Unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung</b>	Detaillierte Prozessanalyse und Identifikation von Leistungstreibern zur verursachungsgerechten Verrechnung und Bewertung von Leistungseinheiten (z.B. Kosten pro Bestellung)
<b>Selektive Kennzahlen</b>	Zusammenstellung von material- und warenflussbezogener Kennzahlen, die sich an strategischen Leistungsanforderungen orientieren und sich als operatives Führungsinstrument eignen
<b>Supply Chain Balanced Scorecard</b>	Eine ausgewogene Kombination von Kennzahlen, die vier Führungsperspektiven (Prozess-, Finanz-, Kooperationsintensitäts-, Kooperationsqualitätsperspektive) vereint, Ursache-Wirkungsbeziehungen abbildet und die ferner auf einer gemeinsamen Strategie der gesamten Supply Chain beruht. <sup>39</sup>
<b>Supply Chain Risikomanagement</b>	Identifizierung und Bewertung von Risiken anhand unterschiedlicher Kriterien (u.a. Zeit, Ort, Messbarkeit, Funktionsbereich, Entscheidungsobjekt) zur Planung entsprechender Gegenmaßnahmen

**Tabelle 2: Instrumente des SCCs<sup>40</sup>**

Im nächsten Abschnitt soll untersucht werden, inwieweit sich das SCC aus der Theorie mit der Anwendung in der Praxis deckt bzw. davon unterscheidet.

#### **4.2 Bedeutung des Supply Chain Controllings für die Unternehmenspraxis**

Entgegen der theoretischen Ausführungen, die sich im Rahmen des SCM überwiegend auf die gesamte Wertschöpfungskette beziehen, beschränkt sich die Betrachtungsreichweite in der Praxis nur auf Teilbereiche einer Supply Chain.<sup>41</sup> Dies ist ein wesentlicher Unterschied zwischen Theorie und Praxis, wodurch die Komplexität hinsichtlich der strategischen Gestaltung und des operativen Ablaufs stark reduziert wird. Zwar offenbart eine Verringerung der einzubeziehenden Akteure zunächst weniger Abstimmungsaufwand und somit eine schnellere Umsetzung, jedoch vernachlässigt sie die Auswirkungen von Engpässen vorgelagerter Stufen auf die betrachteten Akteure (Out of Stock-Situation, lange Lieferzeiten etc.). Abbildung 3 verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass adäquate Kennzahlen zur Steuerung unternehmensübergreifender Prozesse bislang gar nicht oder kaum in der Praxis verbreitet sind. Daraus ist abzuleiten, dass vielfach Insellösungen erschafft werden, die nicht das Optimum für die gesamte Lieferkette, wie z.B. die wertschöpfungsstufenübergreifende Bestandsreduzierung,<sup>42</sup> erzielen. Da das SCM eine recht junge Disziplin darstellt, existieren zum SCC folglich nur wenige Forschungsergebnisse, insbesondere für die Unternehmenspraxis. Um aber dennoch

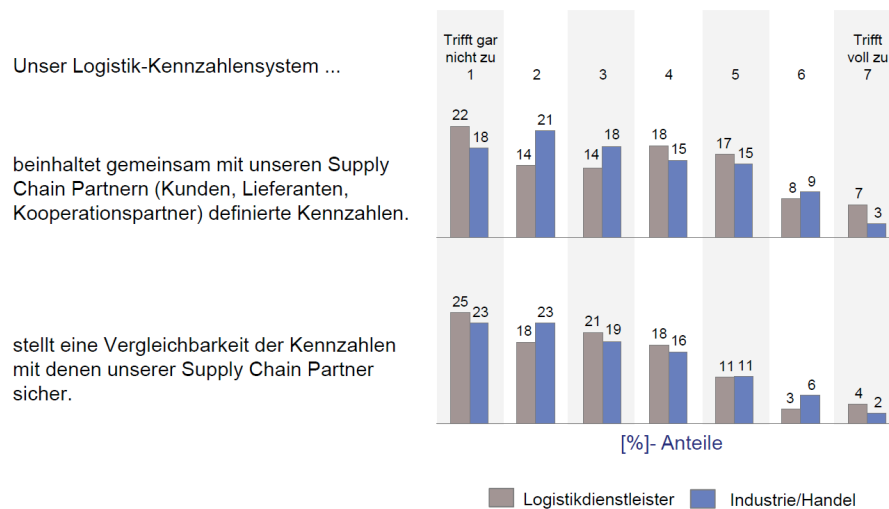
<sup>39</sup> Siehe Abbildung 9 im Anhang.

<sup>40</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 342 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Piontek (2005), S. 398.

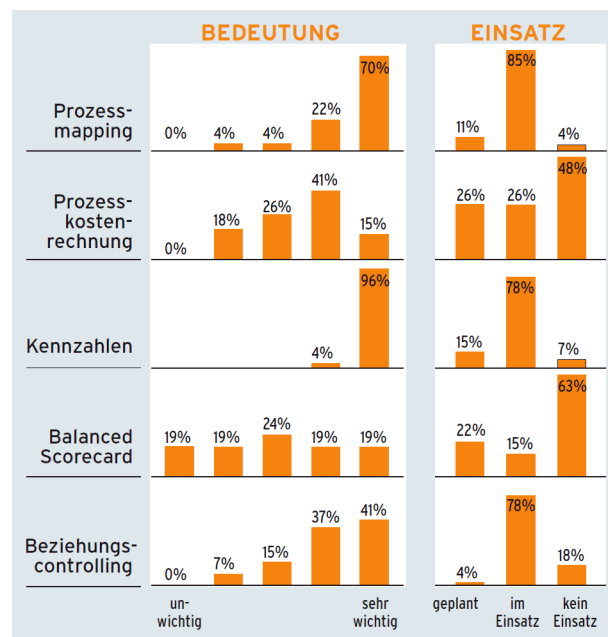
<sup>42</sup> Siehe Kap. 2.1 (Ziele des SCM).

zu überprüfen, inwiefern sich das theoretische Verständnis zum SCC mit der unternehmenspraktischen Auffassung deckt, soll der Verbreitungsgrad der im vorherigen Unterkapitel vorgestellten Instrumente Aufschluss darüber geben (siehe Abbildung 3):



**Abbildung 3: Verbreitung von koordinierten SC-Kennzahlensystemen in der Praxis<sup>43</sup>**

Abbildung 4 zeigt, dass über 75 % der 27 befragten Unternehmen sowohl Kennzahlen als auch das Prozessmapping und das Beziehungscontrolling einsetzen, aber Instrumente wie die Balanced Scorecard und die Prozesskostenrechnung von 63 % bzw. 48 % ungenutzt bleiben.



**Abbildung 4: Praxisrelevanz von SCC-Instrumenten<sup>44</sup>**

<sup>43</sup> Weber (2012), S. 20.

Immerhin wird, mit Ausnahme der Balanced Scorecard, kein Instrument für gänzlich unbedeutend erklärt, was zeigt, dass die wissenschaftlichen Erkenntnisse am Gütemaß der Praxisausganglichkeit ausgerichtet sind. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass, entgegen der theoretischen Empfehlung, auf einen kombinierten Einsatz aller Instrumente verzichtet wird. Ein hinsichtlich der Theorie weit fortgeschrittenes Konzept zur unternehmensübergreifenden Steuerung von Geschäftsaktivitäten weist die Supply Chain des Unternehmens Henkel KGaA (Hersteller von u.a. Waschmitteln und Kosmetika) auf, das die gesamte Supply Chain impliziert.<sup>45</sup> Die Aufgabe des SCC besteht hierbei in der Unterstützung des Managements bei der effizienten Gestaltung von Güter-, Finanz- und Informationsflüssen.<sup>46</sup> Dabei orientiert sich das SCC an den strategischen Zielen von Henkel und soll vor allem eine zusammen mit dem Kunden definierte Produkt- und Servicequalität zu den geringsten Kosten ermöglichen.<sup>47</sup> Damit beabsichtigt Henkel im Rahmen der Supply Chain Strategie als „preferred supplier“ auf dem Markt wahrgenommen zu werden.<sup>48</sup> Auf dem Weg dorthin lassen sich nach STÖLZLE vier Schritte für das SCC benennen, die in Abbildung 5 wie folgt aufgeführt sind:<sup>49</sup>



**Abbildung 5: Vorgehensweise des SCCs zur Umsetzung strategischer Ziele<sup>50</sup>**

Festzuhalten bleibt jedoch, dass zur Gestaltung der Supply Chain weiche Kooperationsfaktoren, wie gegenseitiges Vertrauen, oft in den Hintergrund rücken. Als Anreize für eine erfolgreiche Zusammenarbeit haben sich in der Unternehmenspraxis vielmehr Kennzahlen durchge-

<sup>44</sup> Weber et al. (2004), S. 57.

<sup>45</sup> Vgl. Stölzle (2003), S. 155.

<sup>46</sup> Vgl. Stölzle (2003), S. 157.

<sup>47</sup> Vgl. Stölzle (2003), S. 155 f.

<sup>48</sup> Vgl. Stölzle (2003), S. 155.

<sup>49</sup> Stölzle (2003), S. 156.

<sup>50</sup> Eigene Darstellung. Der Fokus der vorliegenden Ausarbeitung liegt nicht auf der detaillierten Darstellung der einzelnen Vorgehensschritte. Für weitere Informationen vgl. ausführlich Stölzle (2003), S. 156-169.



setzt, deren Ergebnisse aktiv von den beteiligten Akteuren beeinflusst werden können. Auffällig ist ferner, dass sich die Gestaltung der gesamten Supply Chain an den geschäftsbereichsspezifischen Zielen von Henkel ausrichten soll.<sup>51</sup> Damit wird deutlich, dass Henkel innerhalb der Supply Chain das fokale Unternehmen darstellt, dem sich die anderen Akteure unterzuordnen haben. Die unternehmensinterne Flussorientierung nach Geschäftsbereichen im Vorfeld bildet dazu die Grundlage.<sup>52</sup> Henkel verfolgt darüber hinaus eine konsequente Ausrichtung der Supply Chain an den Kundenanforderungen und deckt Prozesskosten auf, um Abläufe durch die Zuordnung von Kosten und Leistungen transparent gestalten zu können. Beide Maßnahmen stehen damit im Einklang zum SCM-Verständnis.

## 5. Fazit

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass das Supply Chain Controlling sowohl in der Theorie als auch in der Praxis als Führungsunterstützungsfunktion für das Supply Chain Management dient. Letzteres verantwortet die kundenbedarfsorientierte Gestaltung und Steuerung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken. Im Rahmen dessen bedarf es zur Entscheidungsfindung neben der Datenanalyse und der Informationsversorgung einem Anreizsystem, das dabei hilft, die Führungsteilbereiche Planung, Organisation, Kontrolle, Personal und Informationsversorgung entlang der gesamten Supply Chain nachhaltig miteinander zu koordinieren. Neben dieser Aufgabe stellt das SCC, wie das Controlling für ein Unternehmen, Ursache-Wirkungsbeziehungen dar. Im unternehmensübergreifenden Kontext sind dabei Methoden des Beziehungscontrollings zu berücksichtigen, die Aufschluss über die Kooperationsqualität und damit über das Erfolgspotenzial einer (weiteren) Zusammenarbeit geben. Im Zusammenspiel mit vier weiteren Instrumenten des SCCs sind die Anforderungen zur erfolgreichen Unterstützung des SCMs erfüllbar.

In der Unternehmenspraxis wird eine Supply Chain häufig nur für einzelne Stufen der Wertschöpfungskette definiert, wodurch zwar die Komplexität abnimmt, aber durch die fehlende Integration aller Akteure keine einheitlichen Zielkriterien verfolgt werden. Daraus ergeben sich lediglich lokale Verbesserungen, die eventuell im Zielkonflikt mit der Prozessgestaltung einzelner Akteure am anderen Ende der Supply Chain stehen. Gleichzeitig unterscheidet sich das theoretische Verständnis von der praktischen Anwendung dahingehend, dass die Instrumente häufig nicht in Kombination eingesetzt werden und die unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit von Kennzahlen aufgrund einer unzureichenden Abstimmung keine Entwicklung von Verbesserungspotenzialen zulässt. Festzuhalten bleibt, dass die Unternehmen

---

<sup>51</sup> Vgl. Stölzle (2003), S. 167.

<sup>52</sup> Vgl. Stölzle (2003), S. 168.

inzwischen die Notwendigkeit eines Supply Chain Controllings erkannt haben, aber deren Implementierung noch verbesserungswürdig ist. Das Beispiel der Supply Chain von Henkel stellt zwar keine Musterlösung dar, aber beinhaltet mit u.a. einer definierten Vision, der Prozesskostenrechnung, einem Kennzahlensystem und der Kundenorientierung viele in der Theorie beschriebene (SCC-)Bestandteile für ein erfolgreiches Supply Chain Management.

Als fragwürdig erweist sich jedoch zum einen, ob sich im Sinne der Entwicklung des Gesamtoptimums die gesamte Supply Chain wirklich konsequent an den strategischen Zielen von Henkel orientieren sollte und zum anderen, inwiefern das Beziehungscontrolling neben den monetären Faktoren Berücksichtigung findet. Schlussendlich zielt das entwickelte SCC von Henkel aber darauf ab, eine Entscheidungsgrundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bereitzustellen, mithilfe derer Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

## Anhang

Autor	Baumgartner	Bottler	Hahn	Harbert	Horváth	Krüger
<b>Zwecksetzung des Controlling</b>						
<b>Ziel-orientierung</b>			Ergebnis-orientierung	Gewinnziel	Zielorientierung	Erfolgsziel-orientierung
<b>Koordination</b>	Koordinations-fähigkeit	Laufende Koor-dination des DV-Prozesses	Koordinations-funktion	Integration und Koordination	Koordination	
<b>Unterstützung</b>			Mitentschei-dungsfunktion	Entlastung der Unternehmens-führung	Unterstützung der Führung	
<b>Anpassung</b>	Reaktions- und Adaptionen-fähigkeit				Sicherung der Reaktions- u. Adaptionen-fähigkeit	
<b>Innovation</b>	Antizipations-fähigkeit					
<b>Spezialisie-rung</b>				Spezialisierung		
<b>Rationalität</b>				Sicherung rationaler Ent-scheidungen		
<b>Relevante Führungsbereiche</b>						
<b>Operative Planung</b>	X	Planungs-rahmen, Motivation, Koordination	Sicherstellung der Planung, insb. Planungs-rechnung		X	Erfolgs-planung, Plan-koordination
<b>Strategische Planung</b>	X				X	
<b>Steuerung</b>			Sicherstellung der Steuerung		(X)	Überwachung: Vorgaben
<b>Kontrolle</b>	X	Beobachtung, Kontrolle der Zielerreichung, Wirtschaftlich-keit d. Informa-tionsprozesse	Sicherstellung der Über-wachung		X	Überwachung: Überprüfung
<b>Informations-system</b>		Datenverarbei-tungsprozess	Rechnungs-wesen (Infor-mationserstel-lung und -erstattung)		X	
Vergleiche Baumgartner, 1980; Bottler, 1975; Hahn, 1986; Harbert, 1982; Horváth, 1979 bzw. 1994; Krüger, 1979						

Abbildung 6: Übersicht zu Konzeptionen des Controllings Teil 1<sup>53</sup>

[<sup>53</sup>] Küpper et al. (2013), S. 16.

Link	Matschke/Kolf	Müller	Serfling	Strobel	Ziener	Zünd
<b>Zwecksetzung des Controlling</b>						
Entwicklung u. Implementierung eines Zielsystems	Ausrichtung auf das Zielsystem				Erfolgszielorientierung	
Integration der Informationswirtschaft	Integration u. Koordination aller Teilsysteme	Koordination von Informationsbedarf u. -beschaffung	Koordinierung		Beitrag zur Sicherung der Koordinationsfähigkeit	Koordination
Servicefunktion	Servicefunktion		Unterstützung der Unternehmensführung	Entlastende Verbesserung der Unternehmensführung	(ergänzend:) Führungsunterstützung	
	(Unsicherheitsreduktion)		Anpassung			Adaption
						Innovation
				Organisatorische Verselbständigung		
<b>Relevante Führungsbereiche</b>						
				X	Administration der Planung	
				X		
				X		
		Abweichungsanalyse, Korrekturvorschläge		X	Administration der Kontrolle	
Informationswirtschaft	Erfassung, Aufbereitung, Bereitstellung führungsrelevanter Informationen	X	Informationsversorgendes System	X	Informationsversorgung	Informationsbeschaffung u. -bereitstellung
Vergleiche Link, 1982; Matschke/Kolf, 1980; Müller, 1974; Serfling, 1983 bzw. 1992; Strobel, 1978; Ziener, 1985; Zünd, 1979						

Abbildung 7: Übersicht zu Konzeptionen des Controllings Teil 2<sup>54</sup>

[<sup>54</sup>] Küpper et al. (2013), S. 17.

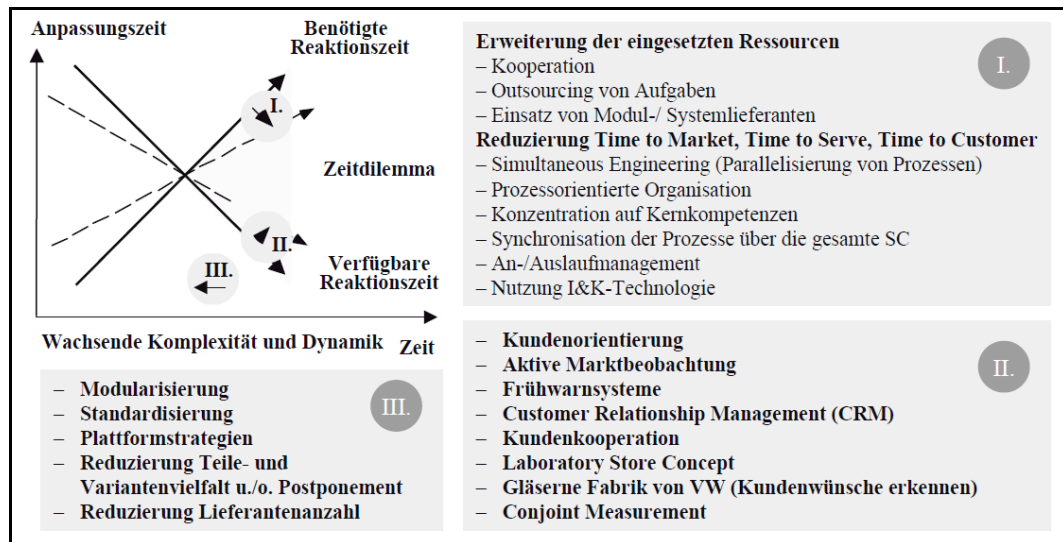


Abbildung 8: Strategien zur Bewältigung von Komplexität und Dynamik<sup>55</sup>

Auszug aus einer Supply Chain Balanced Scorecard	Strategische Ziele	Messgrößen	Mögliche Maßnahmen
<b>Finanzielle Perspektive</b>	Profitabilität der Supply Chain steigern	RoA für die gesamte Supply Chain um x% steigern	Outsourcing von Warehousing und die Kapitalbindung entlang der Supply Chain senken
	Kostenführerschaft erreichen	Logistikkosten in der gesamte Supply Chain pro Einheit um x% senken	Kapazitäten der Supply Chain Partner bündeln
<b>Prozessperspektive</b>	Kunde soll Ware 10 Tage nach Auftragseingang erhalten	Durchlaufzeiten für die gesamte Supply Chain auf 10 Tage reduzieren	Prozessoptimierung bei Liegezeiten und wertschöpfenden Aktivitäten
	Flexibilität der Fertigung erhöhen	Freezing Point in % der gesamten Durchlaufzeiten erhöhen	Konstruktion der Teile flexibel halten und konsequente Verankerung des Postponement Gedankens
<b>Kooperationsperspektive</b>	Datenaustausch zwischen den Partnern verbessern	Anzahl und Häufigkeit ausgetauschter Datensätze	IT Vernetzung der SC Partner verbessern
	Abstimmung zwischen Partnern verbessern	Anzahl der notwendigen Abstimmungssitzungen	Protokollführung systematisieren
<b>Kooperationsqualitätsperspektive</b>	Vertrauen und Zufriedenheit der SC Partner erhöhen	Indizes für Vertrauen und Zufriedenheit	Vision und Grundsätze gemeinsam definieren
	Art der Zusammenarbeit verbessern	Anzahl unkooperativ gelöster Konflikte in der Supply Chain	„Schiedsrichter“ für die Supply Chain einführen

Abbildung 9: Beispiel einer Supply Chain Balanced Scorecard<sup>56</sup>

<sup>[55]</sup> Beckmann (2012), S. 13.

<sup>[56]</sup> Weber/Bacher/Groll (2002a), S. 140.

	Strategische Kennzahlen	Operative Kennzahlen
<b>1. Supply Chain Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtdurchlaufzeit der Supply Chain</li> <li>- Gesamtkosten der Supply Chain-Time-to-market</li> <li>- Anteil auftragsbezogener Fertigung (BTO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cash-to-cash cycle time</li> <li>- Anzahl der Schnittstellen zwischen beiden Unternehmen</li> <li>- Lieferflexibilität der gesamten Supply Chain</li> <li>- Anzahl Kundenkontaktstellen</li> </ul>
<b>2. Relationale Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchschnittliche Lagerbestände</li> <li>- Durchschnittliche Lieferfähigkeit</li> <li>- Qualitätsindex für Lieferanten</li> <li>- ABC-Einstufung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchschnittliche Lieferzeit</li> <li>- Cash-to-cash cycle time</li> <li>- Durchschnittliche Kosten pro Bestellung</li> <li>- Variabilität der Sendungsgröße</li> </ul>
<b>3. Unternehmensebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtdurchlaufzeit im einzelnen Unternehmen</li> <li>- Durchschnittliche Logistikkosten pro Einheit</li> <li>- Anzahl der „lebenden“ Produkte</li> <li>- Kapitalbindungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterzahl im Versand</li> <li>- Verfügbarkeit des automatischen Hochregallagers</li> <li>- Fehlerrate pro Kommissionierung</li> <li>- Aufträge pro Tag</li> </ul>

Abbildung 10: Einordnung von Kennzahlen des Supply Chain Controllings<sup>57</sup>

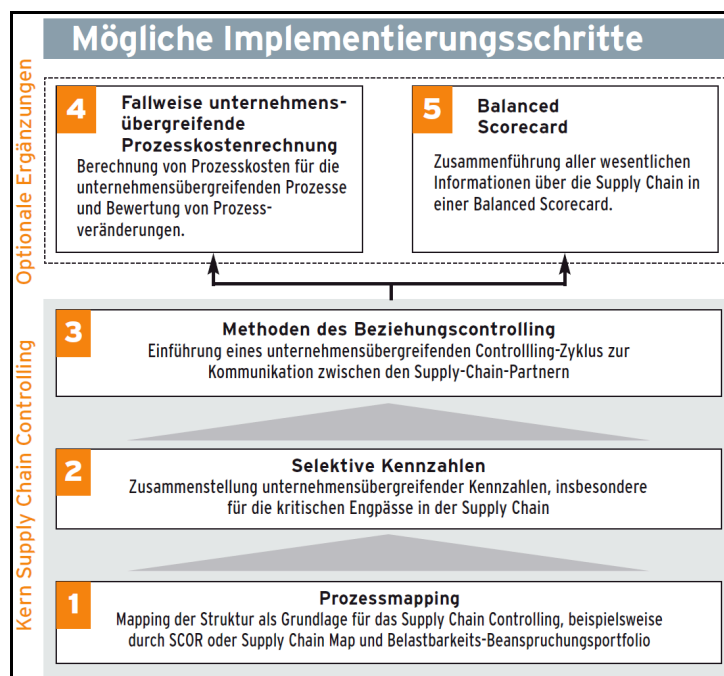


Abbildung 11: Implementierungsschritte von SCC-Instrumenten<sup>58</sup>

<sup>[57]</sup> Weber /Bacher /Groll (2002), S. 40.

<sup>[58]</sup> Weber et al. (2004), S. 58.

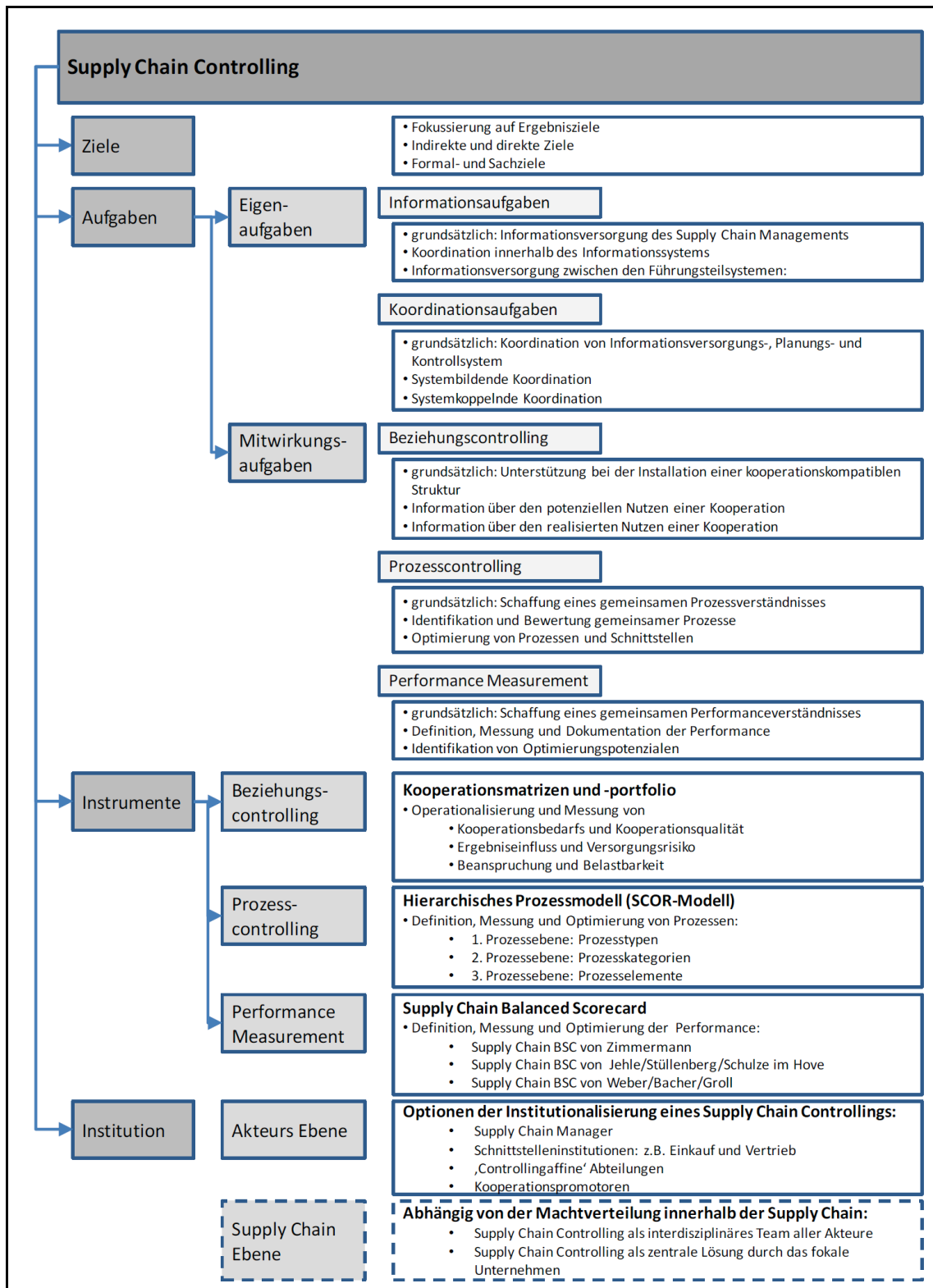


Abbildung 12: Merkmale des Supply Chain Controllings<sup>59</sup>

[<sup>59</sup>] Winkler (2008), S. 219.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Arndt, Holger (2006): Supply-Chain-Management. Optimierung logistischer Prozesse: 3., aktualisierte und überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Bacher, Andreas (2004): Instrumente des Supply Chain Controlling. Theoretische Herleitung und Überprüfung der Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Schriften des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement, 3).
- Beckmann, Holger (2012): Prozessorientiertes Supply Chain Engineering. Strategien, Konzepte und Methoden zur modellbasierten Gestaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher).
- Bretzke, Wolf-Rüdiger (2008): Logistische Netzwerke, 1. Aufl., Berlin: Springer.
- Gadatsch, Andreas (2008): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis ; eine Einführung für Studenten und Praktiker, 5., erw. und überarb. Aufl. Wiesbaden: Vieweg (OnlinePlus).
- Giese, Anke (2012): Differenziertes Performance Measurement in Supply Chains. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Göpfert, Ingrid (2005): Logistik. Führungskonzeption - Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und -controllings. 2., aktualisierte und erw. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Horváth, Péter (1998): Controlling. 7., vollständig überarbeitete Auflage. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Kaminski, Arndt (2002): Logistik-Controlling - Entwicklungsstand und Weiterentwicklung für marktorientierte Logistikbereiche, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft Schriften des Zentrums für Logistik & E-Commerce, 2).
- Küpper, Hans-Ulrich/Friedl, Gunther/Hofmann, Christian/Hofmann, Yvette/Pedell, Burkhard (2013): Controlling - Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Piontek, Jochem (2005): Controlling, 3., erw. Aufl. München: Oldenbourg (Managementwissen für Studium und Praxis).
- Preißler, Peter R. (2014): Controlling - Lehrbuch und Intensivkurs, 14. Aufl., München: De Gruyter.
- Stölzle, Wolfgang (2003): Supply Chain Controlling in Theorie und Praxis - Aktuelle Konzepte und Unternehmensbeispiele, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Weber, Jürgen (2012): Logistik-Controlling mit Kennzahlensystemen, Koblenz: Görres-Druckerei und Verlag GmbH.



- Weber, Jürgen/Bacher, Andreas/Groll, Marcus (2002a): Konzeption einer Balanced Scorecard für das Controlling von unternehmensübergreifenden Supply Chains, in: KRP-Kostenrechnungspraxis, Heft 3, 46. Jg., S. 133-141.
- Weber, Jürgen/Bacher, Andreas/Groll, Marcus (2002): Supply Chain Controlling - Zahlen zum Ziel, in: Logistik Heute, Heft 4, 24. Jg., S. 40-41.
- Weber, Jürgen/Bacher, Andreas/Groll, Marcus (2004): Supply Chain Controlling, in Busch, Axel/Dangelmaier, Wilhelm: Integriertes Supply Chain Management - Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Weber, Jürgen/Bacher, Andreas/Groll, Marcus/Voss, Peter (2004): Fünf Mittel zur Kontrolle in: Logistik Heute, Heft 2, 26. Jg., S. 56-58.
- Weber, Jürgen/Schäffer Utz (2000): Controlling als Koordinationsfunktion? – Zehn Jahre nach Küpper/Weber/Zünd, in: KRP-Kostenrechnungspraxis, Heft 2, 44. Jg., S. 109-118.
- Weber, Jürgen/Wallenburg, Carl Marcus (2010): Logistik- und Supply-Chain-Controlling, 6., vollst., überarb. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Werner, Hartmut (2013): Supply Chain Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 5., überarb. Aufl. 2013, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Westhaus, Magnus (2007): Supply Chain Controlling - Definition, Forschungsstand, Konzeption, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft).
- Winkler, Carsten (2008): Supply Chain Controlling – Konzeption und Gestaltung, Düsseldorf, zugl. Diss., 2008.

## **2. Messbarkeit von Supply Chain Komplexität – eine Analyse der Möglichkeiten und Herausforderungen**

*Daniela Wahle*

Abbildungsverzeichnis.....	25
Tabellenverzeichnis .....	25
Abkürzungsverzeichnis.....	26
1. Einleitung.....	27
2. Komplexität im Supply Chain Management.....	27
2.1 Merkmale und Ausprägungen von Komplexität.....	30
2.2 Ansätze zur Messung von Komplexität .....	32
3. Strategien im Umgang mit Komplexität.....	35
4. Schlussbetrachtung .....	36
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	37

## **Abbildungsverzeichnis**

<u>Abbildung 1: Komplexität einer Supply Chain.....</u>	<u>29</u>
<u>Abbildung 2: Portfolio-Fitness-Index .....</u>	<u>33</u>

## **Tabellenverzeichnis**

<u>Tabelle 1: Komplexitätstreiber.....</u>	<u>31</u>
--------------------------------------------	-----------

## **Abkürzungsverzeichnis**

AC ..... Aggregate Complexity Indicator

ASP ..... Average Shortest Length

LSC ..... Supply Chain Length

## 1. Einleitung

Entlang einer Wertschöpfungskette bestehen zahlreiche Verbindungen zwischen den einzelnen Akteuren. So gehen Unternehmen im Zuge ihrer wertschöpfenden Tätigkeit Beziehungen zu Zulieferern von Produktionsfaktoren oder Dienstleistungen, zu Groß- und Zwischenhändlern oder auch zu Endkunden direkt ein. Umfangreiche Wertschöpfungsnetzwerke entstehen, deren Strukturen mit jedem weiteren Element an Komplexität gewinnen. Daraus ergibt sich ein erhöhter Koordinationsaufwand, der die Steuerung solcher Netzwerke mit zunehmender Ausdehnung erschwert.

Im Sinne des Supply Chain Gedankens gilt es daher, die Elemente dieser Strukturen aufeinander abzustimmen, so dass insgesamt für alle Instanzen der bestmögliche Nutzen erzielt werden kann. Die Identifizierung von im Netzwerk kritischen Punkten ist zur Anpassung des Komplexitätsausmaßes auf die eigenen Unternehmensziele sowie die übergreifende SC-Strategie bedeutend. Aus diesem Grund werden im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung theoriebasierte Methoden zur Beurteilung und zum Umgang mit Komplexität vorgestellt.

So bildet Kapitel 2 nach der Erläuterung der allgemeinen Relevanz des Themas den Einstieg in die Ursprünge von Komplexität im Rahmen des Supply Chain Managements. Nachfolgend werden in Kapitel 2.1 verschiedene Formen von Komplexität sowie Faktoren, durch die Komplexität hervorgerufen und beeinflusst werden, dargestellt. In Kapitel 2.2 werden daraufhin Methoden vorgestellt, die als Instrument zur Messung von Komplexität dienen. Kapitel 3 zeigt Handlungsmöglichkeiten auf, die einen bestmöglichen Umgang mit den Herausforderungen der aufgezeigten Komplexität erlauben. Die Arbeit schließt mit einem kritischen Fazit der vorgestellten Ergebnisse.

## 2. Komplexität im Supply Chain Management

Als Folge der Globalisierung der Märkte stehen Unternehmen einer sich stetig wandelnden Wettbewerbssituation gegenüber. Während dadurch zum einen die Strukturen hinsichtlich der „räumlichen Verteilung der Beschaffungs-, Herstellungs- und Distributionsprozesse“<sup>1</sup> beeinflusst werden, gilt es zugleich, den wechselnden Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Ein besonderes Maß an Variantenvielfalt ist notwendig, um die vielseitigen Anforderungen zu erfüllen und so weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben.<sup>2</sup> Aufgrund technologischer Entwicklungen ist zudem die Tendenz verkürzter Innovations- und Produktlebenszyklen zu verzeichnen. Die-

---

<sup>1</sup> Meyer (2007), S. 29.

<sup>2</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 29.

se wechselnden Bedingungen erfordern insgesamt eine gewisse Flexibilität und münden ferner in einer ausgeprägten Produktkomplexität.<sup>3</sup>

Um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern, streben Unternehmen daher die bestmögliche Ausrichtung der wertschöpfenden Tätigkeiten an. Durch die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen lassen sich Prozesse schmälern und eine Steigerung der Effizienz erzielen.<sup>4</sup> Allerdings ergibt sich daraus ebenso ein erhöhtes Level der Spezialisierung, welches die ganzheitliche Erfüllung der Kundenanforderungen aus eigener Kraft erschwert. Der Ausbau von Unternehmensnetzwerken sowie die unternehmensübergreifende Arbeitsteilung, auch in Form von Kooperationen, ermöglichen es jedoch, die sich aus fehlenden Kompetenzen ergebenden Defizite auszugleichen.<sup>5</sup> Daher ist es erforderlich, nicht allein die Positionierung der eigenen Organisationen zu betrachten, sondern vielmehr den Fokus auf das Zusammenwirken der Akteure der gesamten Wertschöpfungskette zu legen.<sup>6</sup> Aus der Vielfalt der eingegangenen Geschäftsbeziehungen innerhalb eines solchen Netzwerkes, unabhängig ob diese kunden- oder lieferantenseitig geprägt sind, ergibt sich ebenso ein erhöhtes Maß an Komplexität.

Aus den beschriebenen Sachverhalten geht hervor, dass Komplexität aus sehr unterschiedlichen Gegebenheiten resultieren kann. So spielen das Zusammenwirken mehrerer Objekte, Sachverhalte und die bestehenden Wechselwirkungen eine Rolle. Nach Schmitz definiert sich Komplexität somit „aus der Anzahl der Elemente bzw. Subsysteme, der Beziehung zwischen den Elementen bzw. Subsystemen und der inneren Dynamik des Systems.“<sup>7</sup> Ergänzend bezeichnen Kotlik und Boyksen die Unternehmenskomplexität weitergehend als „Koordinationsprobleme, die sich aus der Vielfalt und Verzweigung organisatorischer Elemente wie Produkten, Kunden, Prozessen und Geschäftspartnern ergeben, die die Leistungsfähigkeit einer Organisation beeinflussen.“<sup>8</sup> So ergibt sich auf der Betrachtungsebene der Wertschöpfungskette eines Supply Chain Partners zunächst eine interne Komplexität.<sup>9</sup> Darüber hinaus entsteht Komplexität ebenso aufgrund externer Einflüsse wie neuer technologischer Errungenschaften und den Verbindungen zwischen den Instanzen. Aus einer übergreifenden Betrachtung aller Güter- und Informationsflüsse innerhalb der Organisation einzelner Akteure sowie entlang der Wertschöpfungskette erschließt sich die gesamte Komplexität einer Supply Chain.<sup>10</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Baumgarten/Klinkner/Stommel (2002), S. 34ff.

<sup>4</sup> Vgl. von Einem/Helmstädter (1997), S. 14.

<sup>5</sup> Vgl. Killich (2007), S. 4, S. 13.

<sup>6</sup> Vgl. Blecker/Kersten/Meyer (2005), S. 47 i.V.m. Klaus (2005), S. 362.

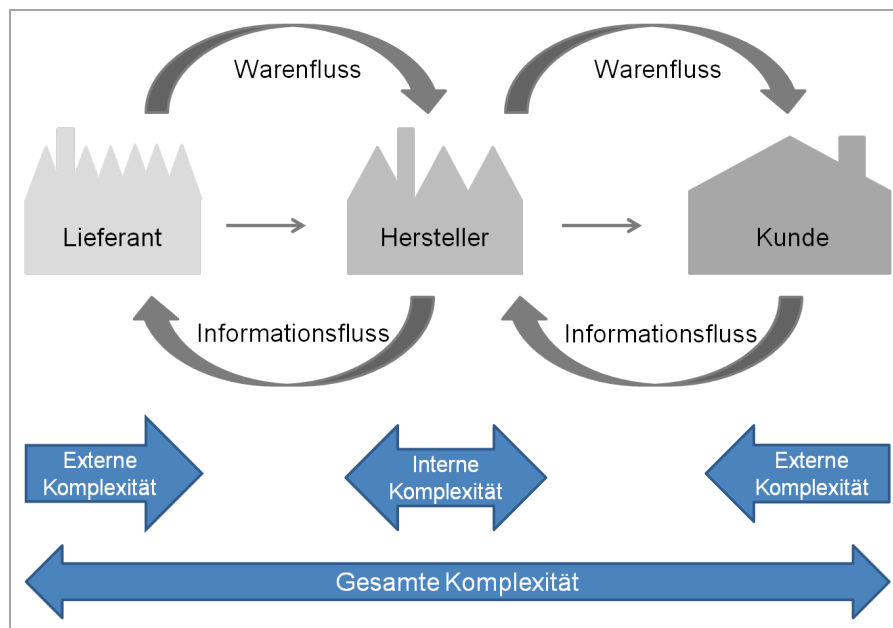
<sup>7</sup> Schmitz (1996), S. 84.

<sup>8</sup> Kotlik/Boyksen (2013), S. 42.

<sup>9</sup> Vgl. Isik (2010), S. 3685f.

<sup>10</sup> Vgl. Isik (2010), S. 3685f.

Die beschriebenen Zusammenhänge werden mithilfe der Darstellung einer vereinfachten Lieferkette in Abbildung 1 illustriert.



**Abbildung 1: Komplexität einer Supply Chain<sup>11</sup>**

Die Anzahl der Verbindungen zwischen den Elementen einer Wertschöpfungskette sowie die Menge der Elemente und deren Funktionalität selbst beeinflussen damit das Niveau der Komplexität. Eine besonders ausgeprägte Komplexität kann insgesamt zu einer Reduzierung der Flexibilität führen.<sup>12</sup> Die Fähigkeit, auf wechselnde Umweltbedingungen einzugehen wird vermindert, woraus ein Verlust des Wettbewerbsvorteiles folgen kann.<sup>13</sup>

Grundsätzlich ist es daher im Zuge wertschöpfender Tätigkeiten von Bedeutung, ein Verständnis für den Begriff der Komplexität zu entwickeln sowie diese über die Unternehmensgrenzen hinweg zu erkennen und zu handhaben. Serdarasan sieht daher die Aufgabe des Supply Chain Managements darin, die Komplexität von Wertschöpfungsketten zu managen, um auf diese Weise die Leistungsfähigkeit der gesamten Lieferkette zu steigern.<sup>14</sup> Aus diesem Grund findet nachfolgend eine Klassifizierung verschiedener Formen von Komplexität statt, die im Rahmen von Wertschöpfungsketten auftreten können.

<sup>11</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Isik (2010), S. 3685.

<sup>12</sup> Vgl. Blecker/Kersten/Meyer (2005), S. 47 i.V.m. Kotlik/Boyksen (2013), S. 43 i.V.m. Wüpping (2013), S. 130.

<sup>13</sup> Vgl. Jung (2007), S. 236.

<sup>14</sup> Vgl. Serdarasan (2013), S. 533.

## 2.1 Merkmale und Ausprägungen von Komplexität

Zunächst wird zwischen der statischen sowie der dynamischen Komplexität differenziert. Die statische Komplexität ergibt sich aufgrund der Strukturen innerhalb einer Wertschöpfungskette sowie den Verbindungen und Interdependenzen zwischen den Subsystemen.<sup>15</sup> Diese Form der Komplexität besteht damit aufgrund vorhandener Vielfalt. Aspekte wie die Auswahl an Produktvarianten zählen ebenso wie die Anzahl der Unternehmensstandorte zu dieser Kategorie.<sup>16</sup> Ergänzend dazu besteht eine dynamische Komplexität. Diese wiederum umfasst Faktoren, welche sich aus operativen Interaktionen ergeben. Die Unsicherheit und Willkür, denen die Akteure innerhalb des Wertschöpfungssystems sowie am Markt gegenüber stehen, werden einbezogen. Serdarsan beschreibt weitergehend die Dimension der Entscheidungsrelevanz, welche organisatorische Aspekte umfasst und damit sowohl statische als auch dynamische Gesichtspunkte integriert.<sup>17</sup> Betrachtet wird hierbei die Verbindung zum Informationsbedarf, der zur Entscheidungsfindung in den verschiedenen Segmenten der Supply Chain benötigt wird.<sup>18</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass mit der steigenden Anzahl getroffener Entscheidungen ebenso ein erhöhtes Maß der Abhängigkeit entsteht, woraus wiederum eine erhöhte Komplexität resultiert.<sup>19</sup>

Darüber hinaus findet die Differenzierung aufgrund der Herkunft der auftretenden Komplexität statt. Es wird unterschieden, ob ihr Ursprung unternehmensintern, unternehmensextern oder an der Schnittstelle zum Kunden oder Lieferanten liegt.<sup>20</sup> Die Ursache der intern entstehenden Komplexität liegt in den Strukturen und Abläufen der Unternehmung begründet. Gegebenheiten der Prozessstruktur fließen ebenso wie der Aufbau der Organisation mit ein.<sup>21</sup> Während die internen Faktoren direkt vom Unternehmen beeinflussbar sind, sind die unternehmensexternen Punkte vor allem durch den Markt und die Umwelt geprägt. Sowohl wechselnde Marktbedingungen als auch gesetzliche Bestimmungen kommen hierbei zum Tragen.<sup>22</sup>

Um eine entsprechende Klassifizierung anhand der zuvor beschriebenen Dimensionen vorzunehmen, werden sogenannte Komplexitätstreiber betrachtet. Diese können als Indikatoren und auch Faktoren bezeichnet werden, welche die Komplexität von Wertschöpfungsketten sowie Netzwerken definieren und beeinflussen.<sup>23</sup>

Einen Überblick über mögliche Treiber und deren Eingliederung in die vorgestellten Dimensionen ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

---

<sup>15</sup> Vgl. Serdarsan (2013), S. 533f.

<sup>16</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 28.

<sup>17</sup> Vgl. Serdarsan (2013), S. 533f.

<sup>18</sup> Vgl. Serdarsan (2013), S. 533f.

<sup>19</sup> Vgl. Zäpfel/Piekarz (1996), S. 19.

<sup>20</sup> Vgl. Blecker/Kersten/Meyer (2005), S. 49.

<sup>21</sup> Vgl. Klaus (2005), S. 365 i.V.m. Kotlik/Boyksen (2013), S. 42f.

<sup>22</sup> Vgl. Kotlik/Boyksen (2013), S. 42f i.V.m. Meyer (2007), S. 26.

<sup>23</sup> Vgl. Klaus (2005), S. 365 i.V.m. Serdarsan (2013), S. 534.



		Ursprung		
		Unternehmensintern	Schnittstelle Kunde/Lieferant	Unternehmensextern
Dimension	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl und Vielfalt der Produkte</li> <li>Anzahl und Variationen der Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktarten</li> <li>Anzahl und Variabilität der Kunden</li> <li>Anzahl und Variabilität der Lieferanten</li> <li>Wechselwirkungsprozesse</li> <li>Konfliktmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wechselnde Kundenanforderungen</li> <li>Wechselnde Rohstoffanforderungen</li> <li>Innovationen und neue Technologien</li> </ul>
	Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende Prozesskontrolle</li> <li>Unsicherheiten im Prozess</li> <li>Mit Beschäftigten verbundene Unsicherheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende Prozess- und Datensynchronisation</li> <li>Level der Prozessstandardisierung</li> <li>Verstärkung der Nachfrage</li> <li>Parallele Interaktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Änderungen der geopolitischen Umgebung</li> <li>Kürzere Produktlebenszyklen</li> <li>Markttrends</li> <li>Marktunsicherheiten</li> <li>Zukünftige Entwicklungen</li> </ul>
	Entscheidungsrelevant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturen der Organisation</li> <li>Prozess der Entscheidungsfindung</li> <li>IT-Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegenläufige oder konkurrierende Entscheidungen und Maßnahmen</li> <li>Nicht synchronisierte Entscheidungsfindung</li> <li>Informationslücken</li> <li>Nicht kompatible IT-Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wechselnde Umweltbedingungen</li> <li>Faktoren außerhalb des Kontrollbereichs</li> <li>Unsicherheit über die unkontrollierbare und unbekannte Faktoren</li> </ul>

**Tabelle 1: Komplexitätstreiber<sup>24</sup>**

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die einzelnen Treiber nicht getrennt voneinander betrachtet werden können. Es bestehen Interdependenzen, sodass durch die Regulierung eines Treibers Einfluss auf einen anderen genommen werden kann. Daraus kann eine Verlagerung der Komplexität folgen.<sup>25</sup> Wird beispielsweise den wechselnden Anforderungen von Seiten der Kunden entsprochen, eine zusätzliche Produktvariante entwickelt und auf den Markt gebracht, so steigt aufgrund der Erweiterung des Angebotes zunächst die Komplexität des Produktportfolios. Darüber hinaus wirkt sich diese Maßnahme auf weitere Bereiche der Unternehmung sowie der gesamten Lieferkette aus. Beschaffungsseitig ist zu prüfen, inwiefern die bereits vorhandene Lieferantenstruktur den neuen Anforderungen entsprechen kann. Möglicherweise ist eine Erweiterung des Lieferantenportfolios notwendig. Ebenso beeinflusst diese Entscheidungen gegebenenfalls die Fertigungsplanung. Eine Erweiterung des Produktionsprogramms, auch an Stelle vorgelagerter Instanzen wie Zulieferer und Hersteller, kann notwendig werden. Möglicherweise werden weitere Fertigungsstraßen integriert, und es resultiert ferner ein Mehraufwand hinsichtlich Rüstzeiten und Personalbedarf. Zur Lagerung der Produktvariante wird darüber hinaus zusätzliche Lagerkapazität benötigt.<sup>26</sup>

Es wird deutlich, dass sich die Veränderung des Produktportfolios auf weitere Bereiche auswirkt, was die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den Treibern veranschaulicht. Wie bereits aufgeführt führen diese Interdependenzen möglicherweise zu einer Reduzierung der Flexibilität, woraus sich für das gesamte Netzwerk eine Verminderung des Wettbewerbsvorteils ergeben kann.<sup>27</sup> Doch neben dem resultierenden Aufwand ist es durch die Auf-

<sup>24</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Blecker/Kersten/Meyer (2005), S. 49 i.V.m. Serdarsan (2013), S. 538.

<sup>25</sup> Vgl. Serdarsan (2013), S. 535.

<sup>26</sup> Vgl. Blecker/Kersten/Meyer (2005), S. 50.

<sup>27</sup> Vgl. Kotlik/Boyksen (2013), S. 43f.

nahme weiterer Produktvarianten ebenso möglich, einen erhöhten Kundennutzen zu generieren. Dieser kann den negativen Auswirkungen gegenüber überwiegen. Daraus folgt, dass Komplexität nicht grundsätzlich als negativ zu bewerten ist, sondern vielmehr im richtigen Ausmaß als Hilfsmittel zur Differenzierung vom Wettbewerb gesehen werden kann.<sup>28</sup> Daraus ergibt sich die Problematik, den Grad bestehender Komplexität zu bestimmen. Nachfolgend werden daher Ansatzpunkte zur Messung und Beurteilung von Komplexität vorgestellt.

## **2.2 Ansätze zur Messung von Komplexität**

Für die Unternehmen einer Wertschöpfungskette ergeben sich aus ihrer unternehmerischen Tätigkeit verschiedene Risiken, woraus wiederum Kosten resultieren. Diese Kosten gehen laut Klaus aus der Beschaffung von Informationen hervor.<sup>29</sup> Umso ausgeprägter und umfangreicher die Vernetzung der einzelnen Instanzen einer Lieferkette, umso schwieriger und kostenintensiver ist die Schaffung von Transparenz. Aufgrund des erschwerten Informationsflusses kann es vermehrt zu nicht prognostizierbaren Ereignissen kommen. Ferner steigt das Risiko verlorener Umsätze, welche aus Lieferengpässen oder auch Schlechtlieferungen resultieren. Maßnahmen zur Vermeidung dieser Unsicherheiten, wie die Verbesserung der Informationsgewinnung, werden daher angestrebt.<sup>30</sup> Die Folge sind „erhöhte Kosten für Sicherheitsbestände, erhöhte IT- und Administrationskosten für Warnsysteme und Korrekturprozesse“.<sup>31</sup> Der entstehende Kostenaufwand limitiert ebenso die Leistungsfähigkeit der Supply Chain.<sup>32</sup>

Zur Bewertung der Komplexität sind daher die resultierenden Mehrkosten und Aufwendungen dem erzielten Nutzen gegenüber zu stellen.<sup>33</sup> Übersteigt der Mehrwert die Kosten, so ist die herrschende Komplexität als positiv zu bewerten, im umgekehrten Fall jedoch als negativ.<sup>34</sup> Hinsichtlich der Beurteilung der Kosten ergibt sich wiederum die Problematik der fehlenden Transparenz. Innerhalb einer Wertschöpfungskette oder auch innerhalb eines Supply Chain Netzwerkes entstehen Kosten an verschiedenen Instanzen, aus unterschiedlichen Kostenstellen heraus und ebenso aufgrund verschiedener Kostenarten. Ferner beeinflussen die zuvor angeführten Kostentreiber die entstehenden Aufwendungen. „Die „Treiber“ wie zunehmende Produktkomplexität, Sortiments-Proliferation, Diversifikation, Globalisierung und zunehmende Umweltturbulenzen sorgen für exponentielles Wachstum der Komplexitätskosten.“<sup>35</sup> Um den Ursprung negativer Komplexität zu erkennen, sind daher alle Zusammenhänge zu erfassen und aussagekräftig abzubilden. Demzufolge ist ein umfassendes Informations-

---

<sup>28</sup> Vgl. Kotlik/Boyksen (2013), S. 43f.

<sup>29</sup> Vgl. Klaus (2005), S. 365f.

<sup>30</sup> Vgl. Klaus (2005), S. 365f.

<sup>31</sup> Klaus (2005), S. 365.

<sup>32</sup> Vgl. Klaus (2005), S. 365f.

<sup>33</sup> Vgl. Wüpping (2013), S. 133.

<sup>34</sup> Vgl. Kotlik/Boyksen (2013), S. 43.

<sup>35</sup> Klaus (2005), S. 366.

system essentiell.<sup>36</sup> Je mehr Instanzen jedoch in einem Netzwerk integriert sind, umso umfangreicher und komplexer sind die abzubildenden Verknüpfungen. Es wird unterstellt, dass trotz Einsatz eines Informationssystems, insbesondere bei steigender Komplexität, stets ein gewisses Maß an Intransparenz bestehen bleibt. Dies erschwert die Bewertung der Komplexität auf Basis von Kosten, da aufgrund der zahlreichen Verbindungen die tatsächlich entstehenden Komplexitätskosten nicht vollständig lokalisiert und erfasst werden können. Eine Identifikation der Ursachen sowie eine gezielte Handhabung von diesen werden gehemmt. Ebenso ergibt sich die Problematik, dass der Nutzen, der sich aus der Bewertung der Komplexitätskosten ergibt und die Aufwendungen, welche aus der Informationsbeschaffung resultieren, in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen sollten. Dies wird ebenso als problematisch bewertet.<sup>37</sup>

Einen weiteren Ansatz zur Beurteilung von Komplexität stellen Kennzahlensysteme dar. „Unter Kennzahlen werden Zahlen verstanden, die quantitativ messbare Sachverhalte in aussagekräftiger, komprimierter Form wiedergeben.“<sup>38</sup> Auf Basis der identifizierten Komplexitätstreiber lassen sich verschiedene Verhältniszahlen definieren, welche der Messung des Komplexitätslevels dienen. Ein Beispiel einer solchen Verhältniszahl stellt der Portfolio-Fitness-Index (PFI) dar. Er setzt die in einer Periode „tatsächlich verkauften Produktvarianten“<sup>39</sup> in Beziehung zu den im Ganzen angebotenen Varianten.<sup>40</sup> Die genaue Berechnung ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:

<b>Portfolio-Fitness-Index (PFI) = <math>1 - \frac{V_{\text{verk}}}{V_{\text{ges}}}</math></b>		$0 \leq \text{PFI} \leq 1$ Ziel: Min.
mit:		
$V_{\text{verk}}$	Anzahl der innerhalb des Betrachtungszeitraums tatsächlich <b>verkauften</b> Produktvarianten	
$V_{\text{ges}}$	Anzahl der innerhalb des Betrachtungszeitraums insgesamt <b>angebotenen</b> Produktvarianten	

Abbildung 2: Portfolio-Fitness-Index<sup>41</sup>

Somit misst der Portfolio-Fitness-Index die Produktprogrammkomplexität. Diese Kennzahl zeigt damit die Komplexität auf, die aus den Anstrengungen entsteht, auf bestehende Marktanforderungen einzugehen. Umso weiter sich der resultierende Wert an den Wert „1“ nähert, umso genauer trifft das Unternehmen die Kundenbedürfnisse.<sup>42</sup>

<sup>36</sup> Vgl. Klaus (2005), S. 366.

<sup>37</sup> Vgl. Klaus (2005), S. 366.

<sup>38</sup> Wöhe/Döring (2008), S. 213.

<sup>39</sup> Amann/Krumm/Rennekamp/Stoffel (2013), S. 155f.

<sup>40</sup> Vgl. Amann/Krumm/Rennekamp/Stoffel (2013), S. 155f.

<sup>41</sup> Amann/Krumm/Rennekamp/Stoffel (2013), S. 156.

<sup>42</sup> Vgl. Krumm/Rennekamp/Stoffel (2013), S. 155f.

Weitere Kennziffern zur Messung der Komplexität von Supply Chain Netzwerken beziehen Aspekte der Ausdehnung ein. So bewertet der Indikator Average Shortest Length (ASP) die durchschnittlich kürzeste Verbindung zwischen einzelnen Knotenpunkten bzw. Netzwerkpartnern. Diese Kennziffer betrachtet insbesondere die Strukturen eines Netzwerkes und gibt ein Bild über dessen Stabilität und Widerstandsfähigkeit wider. Der Messwert Supply Chain Length (LSC) unternimmt eine noch umfassendere Bewertung. Er bestimmt das Maß der Komplexität eines Wertschöpfungsnetzwerkes unter Berücksichtigung der integrierten Partner sowie deren einzelnen Verbindungen zueinander. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt hierbei auf Materialflüssen und der sich aus ihnen ergebenden Komplexität. Eine Kombination von Kennziffern stellt darüber hinaus der Aggregate Complexity Indicator (AC) dar. Neben den Verknüpfungen zwischen den einzelnen Elementen eines Supply Chain Systems werden ebenso die gesamte Strukturvielfalt sowie die Spannweite des Netzwerkes einbezogen.<sup>43</sup>

Sowohl in der Beurteilung der Komplexität mittels Bewertung der entstehenden Kosten als auch in der Anwendung der beispielhaft beschriebenen Kennziffern stellt die Dynamik, der die Wertschöpfungskette ausgesetzt ist, ein Problem dar. Beide Methoden messen grundsätzlich zunächst nur die Ist-Situation, wodurch eine Momentaufnahme abgebildet wird.<sup>44</sup> Durch eine Betrachtung der Messwerte im Zeitverlauf ist es jedoch möglich, eine Entwicklung abzubilden und so Schwachstellen bzw. besonders beanspruchte Schnittstellen zu identifizieren.<sup>45</sup> Trugschlüsse aufgrund eventuell kurzfristig aufgetretener Veränderungen werden vermieden. Darüber hinaus lässt sich eine aussagekräftige Bewertung der Ergebnisse ebenso in Form eines Branchenvergleichs vornehmen.<sup>46</sup> So finden Referenzmodelle wie beispielsweise das SCOR-Model des Supply Chain Council ihre Anwendung. Durch einheitliche Gestaltung und Beschreibung von Prozessen ist es den beteiligten Unternehmen im Zuge dessen möglich, sich mit Best-Practice-Unternehmen der gleichen oder aber einer vergleichbaren Branche zu messen und so eine fundierte Beurteilung des eigenen Komplexitätsgrades vorzunehmen.<sup>47</sup>

Aus dem Blickwinkel einer Unternehmung ist es an dieser Stelle ebenso wichtig, die Bewertung unter Einbezug der eigenen Zielrichtung vorzunehmen. Wird die Strategie der Differenzierung verfolgt, ist ein höherer Komplexitätsgrad gerechtfertigt als im Rahmen der Kostenführerschaft. Ebenso ist im Hinblick auf die gesamte Wertschöpfungskette der angestrebte Grad der Komplexität auf die verfolgte Supply Chain Strategie abzustimmen. Grundsätzlich ist damit festzuhalten, dass die Interpretation des gemessenen Komplexitätsniveaus individuell vorgenommen werden muss. Ein Richtwert, welcher die Schwelle zwischen einer negativen und einer positiven Komplexität bestimmt, ist daher nicht existent und wäre ebenso nicht zielführend. Basierend auf der unter diesen Gesichtspunkten durchgeführten Beurteilung ist es

---

<sup>43</sup> Vgl. Modrak/Marton (2012), S. 398f.

<sup>44</sup> Vgl. Amann/Krumm/Rennekamp/Stoffel (2013), S. 153.

<sup>45</sup> Vgl. Zäpfel/Piekarz (1996), S. 85.

<sup>46</sup> Vgl. Wöhe/Döring (2008), S. 215.

<sup>47</sup> Vgl. Schönthaler/Oberweis (2011), S. 34f.

möglich, Verfahrensweisen zur Handhabung zu entwickeln. Die im nachfolgenden Kapitel erläuterten Strategien im Umgang mit Komplexitäten finden in diesem Zusammenhang Anwendung.

### **3. Strategien im Umgang mit Komplexität**

Im Umgang mit der identifizierten Komplexität bestehen Handlungsansätze der Komplexitätsreduzierung, -beherrschung sowie -vermeidung.<sup>48</sup> Im Zuge der Reduzierung werden Maßnahmen getroffen, welche überschüssige Komplexität und die damit verbundenen Kosten senken.<sup>49</sup> Zur Veranschaulichung der Zusammenhänge wird am zuvor gewählten Beispiel angeknüpft. Wird demnach auf Grund der durchgeführten Bewertung der Komplexitätsgrad des Treibers Produktvielfalt als zu hoch eingeschätzt, bestehen verschiedene Möglichkeiten, diesen zu reduzieren. Ein Ansatzpunkt beinhaltet die Verringerung der Vielfalt von Varianten. Mit Hilfe eines Portfolio-Managements lassen sich Produktvarianten ermitteln, welche am Markt nicht die notwendige Akzeptanz erzielen.<sup>50</sup> Die Kosten der Beschaffung, Herstellung sowie Vertrieb dieser Ware stehen nicht im Verhältnis zu dem erwirtschafteten Umsatz, so dass ein geringer Mehrwert für die Unternehmung besteht. Die Anpassung der Sortimentstiefe reduziert dagegen die Komplexität des Produktportfolios.

Ein Mittel, die interne Komplexität zu kontrollieren, besteht in der Anpassung der Organisationsstruktur und gilt als Maßnahme aus dem Bereich der Komplexitätsbeherrschung.<sup>51</sup> „Ziel der Komplexitätsbeherrschung ist es daher, die durch die externen Anforderungen verursachte interne Komplexität möglichst effizient zu handhaben“<sup>52</sup> Durch Reorganisation lassen sich Flexibilität und Handlungsfähigkeit innerhalb der Wertschöpfungskette sichern sowie ausbauen. Es bleibt möglich, auf kurzfristig variierende Umweltbedingungen und Anforderungen einzugehen.<sup>53</sup> Darüber hinaus ist jedoch auch bedeutend, dass im Zuge der Beherrschung die vorhandene Komplexität nicht zwangsweise geschmälert werden soll. Sie stellt gegebenenfalls ein Alleinstellungsmerkmal dar und ist zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bedeutend. Im Mittelpunkt steht daher das Hervorbringen von Verbesserungspotenzialen, um weiterhin einen Nutzen aus positiver Komplexität zu ziehen.<sup>54</sup>

Eine weitergehende Anpassung und Vereinheitlichung der zur Herstellung der Endprodukte verwendeten Bauteile realisiert darüber hinaus eine Eindämmung der Teilevielfalt hinsichtlich

---

<sup>48</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 33.

<sup>49</sup> Vgl. Kotlik/Boyksen (2013), S. 46

<sup>50</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 33.

<sup>51</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 34.

<sup>52</sup> Meyer (2007), S. 33f.

<sup>53</sup> Vgl. Jung (2007), S. 235f.

<sup>54</sup> Vgl. Kotlik/Boyksen (2013), S. 46.

der verwendeten Komponenten.<sup>55</sup> Die so umgesetzte Maßnahme der Standardisierung stellt ein Mittel der Komplexitätsvermeidung dar. Ohne weitere Reduktion des Produktportfolios kann durch die Verwendung einheitlicher Baugruppen der Komplexitätsgrad komprimiert werden. Dennoch kann weiterhin den Kundenanforderungen entsprochen werden. Darüber hinaus ergibt sich die Möglichkeit einer entsprechenden Anpassung im Bereich des Lieferantenmanagements. Mittels Analysen und Bewertungen sind Adaptionen vorzunehmen und das Lieferantennetzwerk entsprechend zu limitieren. Durch Einstellung von Geschäftsbeziehungen wird die Komplexität des gesamten Netzwerkes reduziert.

Aus den Ausführungen wird deutlich, dass sich die Ansätze zum Umgang mit Komplexität zum einen auf das gesamte Netzwerk beziehen sowie zum anderen auf die Zusammenhänge innerhalb einer Unternehmung selbst. In diesem Kontext ist jedoch auch zu unterstreichen, dass die Komplexität des Netzwerkes und der Unternehmensumwelt grundsätzlich größer ist als die unternehmensinterne Komplexität.<sup>56</sup> Ferner sind an dieser Stelle erneut die Interdependenzen der Treiber hervorzuheben. Aus der Realisierung einer Maßnahme zur Reduzierung, Beherrschung oder Vermeidung von Komplexität können sich weitere Handlungsfelder ergeben.

#### **4. Schlussbetrachtung**

Da Unternehmen in der Regel Teil mehrere Supply Chains sind, ist eine optimale Ausgestaltung des gesamten Netzwerkes aufgrund der vermeidlichen Komplexität nur schwerlich möglich. Insgesamt wird die Identifizierung und Bewertung erhöhter Komplexität unternehmensintern als eher umsetzbar eingeschätzt. Aufgrund vielzähliger Schnittstellen innerhalb eines Wertschöpfungsnetzwerkes besteht die Herausforderung darin, die zur aussagekräftigen Definition des Komplexitätsgrades notwendige Transparenz zu schaffen. Sofern umfangreiche Austauschbeziehungen aufgebaut werden können, besteht aufgrund der Analyse des Unternehmensnetzwerkes grundsätzlich jedoch die Möglichkeit, besonders beanspruchte Schnittstellen zu identifizieren. Unter Anwendung der beschriebenen Strategien lassen sich dann gezielt Verbesserungen vornehmen, durch die die Komplexität angepasst werden kann. Auch die Leistungsfähigkeit sowie die Flexibilität der beteiligten Unternehmungen können voraussichtlich gesichert werden.

Dennoch bleibt bei der Handhabung von Komplexität die Schwierigkeit bestehen, alle korrelierenden Zusammenhänge zu berücksichtigen. Dies stellt die Hauptproblematik der Zielsetzung dar, ein ausgewogenes Komplexitätsniveau für das gesamte Supply Chain Netzwerk zu erzielen.

---

<sup>55</sup> Vgl. Krumm/Rennekamp (2011), S. 10ff.

<sup>56</sup> Vgl. Jung (2007), S. 235.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Amann, Wolfgang/Krumm, Stephan/Rennekamp, Marcus/Stoffel, Markus (2013): Komplexitätscontrolling: Möglichkeiten und Grenzen, in: Gleich, Roland/Klein, Andreas (Hrsg.): Komplexitätscontrolling - Komplexität verstehen und beherrschen, Freiburg/Wiesbaden, S. 147–165.
- Baumgarten, Helmut/Klinkner, Raimund/Stommel, Herbert (2002): Integrationsaspekte des Supply Chain Management, in: Logistik Management, 4. Jg., (4), S. 34–46.
- Blecker, Thorsten/Kersten, Wolfgang/Meyer, Christian Martin (2005): Development of an Approach for Analyzing Supply Chain Complexity, in: Blecker, Thorsten/Friedrich, Gerhard (Hrsg.): Mass Customization – Concepts – Tools –Realization, Berlin.
- Isik, Filiz (2010): An entropy-based approach for measuring complexity in supply chains, in: International Journal of Production Research, Jg. 48, (12), S. 3681–3696
- Jung, Hans (2007): Controlling, 2. überarb. und aktualisierte Aufl., München/Wien.
- Killich, Stephan (2007): Kooperationsformen, in: Becker, Thomas u.a. (Hrsg.) Netzwerkmanagement - Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York, S. 13-22
- Klaus, Peter (2005): Die Frage der optimalen Komplexität in Supply-Chains und Supply Netzwerken, in: Eßig, Michael (Hrsg.): Perspektiven des Supply Management - Konzepte und Anwendungen, Berlin, S. 361–376.
- Kotlik, Libor/Boyksen, Martin (2013): Komplexitätscontrolling: Komplexität erkennen, bewerten und optimieren, in: Gleich, Ronald/Klein, Andreas (Hrsg.): Komplexitätscontrolling - Komplexität verstehen und beherrschen, Freiburg/München, S. 39–56.
- Meyer, Christian Martin (2007): Integration des Komplexitätsmanagements in den strategischen Führungsprozess der Logistik, 1. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.
- Modrak, Vladimir/Marton, David (2012): A Benchmarking Study of Supply Chain Complexity Measurement, International Conference on Future Information Technology Management Science & Engineering, Lecture Notes in Information Technology, Vol. 14, online verfügbar unter: <http://www.ier-institute.org/2070-1918/lnit14/v14/397.pdf>, abgerufen am 26.05.2014
- Rennekamp, Marcus/Krumm, Stephan (2011): Komplexitätsbeherrschung erfordert gezielte Architekturentscheidungen. Complexity Management Journal, (3), S. 9–14.
- Schmitz, Jochen (1996): Qualitätscontrolling und Unternehmensperformance - Eine theoretische und empirische Analyse, München.

- Schönthaler, Frank/Oberweis, Andreas (2011): Komplexität und Unsicherheit in der Supply Chain Planung, in: Productivity Management, 16. Jg., (4), S. 34-36.
- Serdarasan, Seyda (2013): A review of supply chain complexity drivers, Computers & Industrial Engineering, 66. Jg., S. 533–540.
- Von Einem, Eberhard/Helmstädter, Hans Georg (1997): Neue Produkte durch Kooperation: Acht Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, Berlin.
- Wöhe, Günther/Döring, Ulrich (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23., vollständig neu bearbeitete Auflage, München.
- Wüpping, Josef (2013): Warum einfach? Es geht auch kompliziert! - Der kontrollierte Umgang mit Komplexität, in: Gleich, Ronald/Klein, Andreas (Hrsg.): Komplexitätscontrolling - Komplexität verstehen und beherrschen, Freiburg/München, S. 129–146.
- Zäpfel, Günther/Piekarz, Bartosz (1996): Supply chain controlling: interaktive und dynamische Regelung der Material- und Warenflüsse, Wien.



### **3. Anreize und Anreizprobleme in Supply Chains – Herausforderungen der Führungsunterstützung durch das Supply Chain Controlling**

*Sandra Drabek, Michael Nüdling*

Abbildungsverzeichnis.....	40
Tabellenverzeichnis .....	40
Abkürzungsverzeichnis.....	41
1. Einleitung.....	42
2. Anreizgestaltung im Supply Chain Management .....	43
2.1 Definition von Motivation und Anreizen.....	43
2.2 Bedeutung von Anreizsystemen anhand der Prinzipal-Agent-Theorie.....	48
2.2.1 Theoretische Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie .....	48
2.2.2 Resultierende Probleme im Supply Chain Management.....	52
3. Instrumente des Supply Chain Controlling.....	54
3.1 Existierende Controlling-Instrumente zur Anreizgestaltung .....	54
3.2 Grundlagen der Balanced Scorecard.....	56
4. Kritische Betrachtung der Anwendung von Balanced Scorecards als Führungsunterstützung.....	61
4.1 Einsatz der Balanced Scorecard als Führungsinstrument im SC Management .....	61
4.2 Verbesserungspotentiale und Handlungsempfehlungen zur Anwendung .....	62
5. Schlussbetrachtung .....	64
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	66

## **Abbildungsverzeichnis**

<u>Abbildung 1: Gesamtübersicht der Elemente und Zusammenhänge von Motivation und Anreizen .....</u>	<u>46</u>
<u>Abbildung 2: Anforderungen an Anreizsysteme .....</u>	<u>48</u>
<u>Abbildung 3: Schematische Darstellung der Prinzipal-Agent-Theorie .....</u>	<u>49</u>
<u>Abbildung 4: Mögliche Problemstellungen innerhalb der Prinzipal-Agent-Theorie.....</u>	<u>50</u>
<u>Abbildung 5: Ebenen der Vertragsbeziehung im Supply Chain Management .....</u>	<u>52</u>
<u>Abbildung 6: Instrumente des Supply Chain Controlling.....</u>	<u>55</u>
<u>Abbildung 7: Aufbau einer Balanced Scorecard.....</u>	<u>58</u>
<u>Abbildung 8: Ursachen-Wirkungszusammenhänge einer unternehmensübergreifenden BSC .....</u>	<u>59</u>

## **Tabellenverzeichnis**

<u>Tabelle 1: Beispiel einer unternehmensübergreifenden BSC .....</u>	<u>60</u>
-----------------------------------------------------------------------	-----------

## **Abkürzungsverzeichnis**

BSC ..... Balanced Scorecard

i.A.a ..... in Anlehnung an

SC ..... Supply Chain

## 1. Einleitung

Im Rahmen heutiger Supply Chain-Konzepte ist der Erfolg von partnerschaftlicher und dennoch wirtschaftlicher Zusammenarbeit geprägt. Betrachtet man Leistungen von einzelnen beteiligten Akteuren innerhalb der Lieferkette, so lässt sich feststellen, dass diese immer mit bestimmten situationsspezifischen Anreizen verbunden sind.<sup>1</sup> „Die Bereitschaft, sich anzustrengen und eine besondere Leistung zu erbringen – also die Motivation –, wird [...] umso größer sein, je wichtiger die Motive sind, die durch die mit der Leistung verbundenen Anreize erfüllt werden.“<sup>2</sup> Dieses Zitat verdeutlicht, dass Aktivitäten engagierter und somit erfolgsversprechender ausgeführt werden, je höher der erwartete Nutzen durch diese Leistung ist. So geht bspw. Victor Vroom in seiner Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie davon aus, dass Handlungen insbesondere aufgrund erhoffter Eigenvorteile durchgeführt werden. Da innerhalb einer Supply Chain (SC) der unternehmensübergreifende Gewinn im Vordergrund stehen sollte, ist es von entscheidender Bedeutung, Anreize dementsprechend zu gestalten, dabei auch Zugeständnisse an Partner zu machen und sich nicht nur einen möglichst hohen Eigennutzen zu fokussieren. In der Praxis gestaltet sich dieser theoretische Ansatz jedoch häufig schwierig, weswegen sich die vorliegende Hausarbeit mit dem Thema Anreizgestaltung und hiermit implizierten Problemen zur Verbesserung der Zusammenarbeit beschäftigt.

Ein probater Ansatz, um die Beziehungen zwischen SC-Partnern abzubilden und zu analysieren, ist die Prinzipal-Agent-Theorie. Sie befasst sich mit Defiziten innerhalb des Vertragsverhältnisses und deckt Verbesserungspotentiale für neue Anreiz- und Kontrollsysteme auf. Darüber hinaus werden in diesem Kontext die Interessen der Partner und mögliche Risiken innerhalb der Beziehung erkennbar.

Zweckmäßige Anreizsysteme, die die Motivation des Auftragnehmers erhöhen, ermöglichen eine Effizienzsteigerung der gemeinsamen Zusammenarbeit. Hierfür eignen sich unterschiedlichste Controlling-Instrumente. Zur Vermittlung wirtschaftlich relevanter Auskünfte und Anreizgestaltung innerhalb der SC erscheint die Balanced Scorecard (im Folgenden: BSC) als besonders nützlich, denn sie „verwendet Kennzahlen, um Mitarbeiter über Erfolgsfaktoren für gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg zu informieren“<sup>3</sup> und eignet sich daher als „Kommunikations-, Informations- und Lernsystem“<sup>4</sup>.

Zielsetzung dieser Ausarbeitung ist folglich, die BSC auf ihre Anreizfunktion innerhalb des SC-Controllings hin zu analysieren. Dabei wird ein spezieller Fokus auf die im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie lokalisierten Probleme des moralischen Risikos gelegt. Schließlich soll nach der Erläuterung der Ausgangssituation sowie Identifizierung möglicher Defizite die

---

<sup>1</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 273.

<sup>2</sup> ebenda.

<sup>3</sup> Kaplan/Norton (1997), S.23.

<sup>4</sup> ebenda, S.24.

Fragestellung beantwortet werden, ob die BSC durch ihre Informationstransparenz langfristig ein effizientes Agieren der SC-Partner ermöglicht.

Im Rahmen dieses Artikels werden zunächst Anreizprobleme im SC-Management anhand der Prinzipal-Agent-Theorie dargelegt. Nach den einleitenden Definitionen der Fachbegriffe und Erläuterung des Prinzipal-Agent-Ansatzes, werden resultierende Restriktionen und Probleme durch den Einsatz dieser Theorie im SC-Management aufgedeckt. Auf diesen Kenntnissen basierend werden mögliche Controlling-Instrumente zur Anreizgestaltung erörtert. Eines der geeigneten Werkzeuge ist die BSC, die im Anschluss zunächst theoretisch und nachfolgend praktisch auf die im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie identifizierten Informations- und Kommunikationsprobleme angewendet wird. Daraufhin werden Verbesserungspotentiale und Handlungsempfehlungen aufgedeckt, bevor abschließend die zentrale Frage nach dem möglichen Einsatz der BSC als Führungsinstrument beantwortet wird.

## **2. Anreizgestaltung im Supply Chain Management**

### **2.1 Definition von Motivation und Anreizen**

„Das Verhalten von Menschen innerhalb und außerhalb von Unternehmen ist ein sehr komplexes Phänomen, das durch eine Vielzahl von Variablen beschrieben werden kann: Faktoren wie Qualifikationen und Motivation spielen dabei eine Rolle, aber auch Einstellung, Erwartungen und Wertvorstellungen, Umweltmerkmale und Anreize [...]“<sup>5</sup> müssen in Betracht gezogen werden. Dieses Zitat zeigt, dass sowohl Motivation als auch Anreize Handlungen von Individuen beeinflussen. Verhaltensweisen sind dabei immer auf bestimmte Ziele ausgerichtet.<sup>6</sup> Es stellt sich die Frage, welche Art von Einflussnahme die beiden Faktoren im Rahmen der Zielerreichung aufweisen und wie diese menschliche Handlungen beeinflussen können:

Motivation, abgeleitet von dem lateinischen Begriff „movere“ (dt.: bewegen), gibt Aufschluss über die Beweggründe menschlichen Handelns.<sup>7</sup> Der Begriff definiert die Bereitschaft, tätig zu werden, um ein gesetztes Vorhaben zu erreichen.<sup>8</sup> Innerhalb des Prozesses der Motivation wird eine Wahl aufgrund subjektiv wahrgenommener Beweggründe zwischen unterschiedlichen Aktivitäten vorgenommen.<sup>9</sup> Neben der Leistungsbereitschaft an sich muss der Mensch auch fähig sein, dieses Potential umzusetzen und die Leistung faktisch zu erbringen.<sup>10</sup> Die Höhe der Motivation hängt hauptsächlich von den subjektiven Erwartungen und den Erfahrungen ab und kann daher individuell unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

---

<sup>5</sup> Hungenberg/Wulf (2011), S. 256.

<sup>6</sup> Vgl. Staehle (1994), S. 153.

<sup>7</sup> Vgl. ebenda, S. 204.

<sup>8</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 272.

<sup>9</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 483 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 256.

Betrachtet man den Begriff der Motivation aus Sicht der Unternehmensführung, lässt sich eine Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Beweggründe feststellen.<sup>11</sup> Bezieht sich die Motivation auf Tätigkeiten, die mit der Ausführung selbst zusammenhängen, handelt es sich um intrinsische Motive.<sup>12</sup> Extrinsische Motivation bezieht sich hingegen auf Konsequenzen, die durch die Tätigkeit selbst eintreten. Intrinsischer Motivation wird eine stärkere, länger andauernde Wirkung zugesprochen. Sie ist daher im Gegensatz zu den extrinsischen Motiven vermehrt bei komplexen Aufgabenstellungen zu beachten.<sup>13</sup> Im Rahmen einer Studie des Beratungsunternehmens Miebach Consulting GmbH aus dem Jahre 2013 zählen die Lohnerhöhung, die Karrieremöglichkeit, das Feedback und die persönliche Anerkennung zu den am häufigsten genannten Instrumenten der Motivationssteigerung.<sup>14</sup> Hierdurch wird ersichtlich, dass sowohl intrinsische als auch extrinsische Faktoren im heutigen Arbeitsalltag eine wichtige Rolle einnehmen. Im Rahmen der in Kapitel 2.2 folgenden Prinzipal-Agent-Theorie wird der Fokus verstärkt auf externe Anreize gelegt, die intrinsische Motivation wird dabei aufgrund subjektiver Wahrnehmungen vernachlässigt.<sup>15</sup> Zusammenfassend bildet Motivation die wesentliche Grundlage für jegliche Handlungen und hat daher eine hohe Bedeutung sowohl für die Geschäftsleitung zur Führung der Mitarbeiter als auch für eine produktive und effiziente Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmen wie bspw. innerhalb einer SC.<sup>16</sup>

In der Literatur existieren zahlreiche Theorien, bei denen die Entstehung und der Inhalt sowie die Bedeutung von Zielen für die Motivation analysiert werden.<sup>17</sup> Gemeinsames Ziel aller Theorien ist die Beantwortung der Fragestellung, warum aus einer gewissen Anzahl an Alternativen eine favorisiert und ausgewählt wird.<sup>18</sup> Das individuelle menschliche Verhalten und insbesondere subjektive Empfindungen sollen dabei nachvollzogen und erklärt werden. Übliche Klassifizierungen sind die Trennung in Prozess- und Inhaltstheorien, welche zu erklären versuchen, was im Individuum selbst die Leistungsbereitschaft aufrechterhält und zum Handeln führt. Prozesstheorien hingegen beschäftigen sich mit der Analyse, wie ein bestimmtes Verhalten hervorgerufen wird.<sup>19</sup>

Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow stellt das bekannteste Modell hinsichtlich der Inhaltstheorien dar.<sup>20</sup> Hierbei sind fünf Bedürfnisklassen hierarchisch gemäß ihrer Dringlichkeit angeordnet.<sup>21</sup> Maslow geht davon aus, dass Menschen zunächst nach der Befriedigung von physiologischen, sogenannten Defizitbedürfnissen und im Anschluss nach Wachstums-

---

<sup>11</sup> Vgl. ebenda, S. 274.

<sup>12</sup> Vgl. Staehle (1994), S. 151.

<sup>13</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 276.

<sup>14</sup> Vgl. Kiewitt (2013), S. 50 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 512.

<sup>16</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 270.

<sup>17</sup> Vgl. Schreyögg/Koch (2010), S. 189.

<sup>18</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 487.

<sup>19</sup> Vgl. Staehle (1994), S. 206.

<sup>20</sup> Vgl. ebenda, S. 155.

<sup>21</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 504 ff.

bedürfnissen, wie bspw. einer Selbstverwirklichung, streben.<sup>22</sup> Jeder Tätigkeit geht ein Entscheidungsprozess voraus, in dem das Individuum eine Entscheidung aus mehreren möglichen Alternativen trifft.<sup>23</sup> Gemäß der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Victor Vroom, einem der populärsten Modelle der Prozesstheorien<sup>24</sup>, wird diese Wahl aufgrund persönlicher Vorteile sowie der Wahrscheinlichkeit einer Realisierung getroffen.<sup>25</sup> Die persönlichen Präferenzen sind dabei den Unternehmenszielen vorgelagert und besitzen eine höhere Bedeutung.<sup>26</sup>

Wie groß die Motivation letzten Endes ist, hängt sowohl von den individuellen Wünschen als auch von Bedürfnissen ab. Durch unterschiedliche subjektive Interessen können Motive nicht allgemeingültig bestimmt werden.<sup>27</sup> Vor dem Ausführen einer Tätigkeit erfolgt zunächst immer ein Abwägen zwischen der damit verbundenen Anstrengung und dem Anreiz, der hieraus resultiert.<sup>28</sup> Abbildung 1 skizziert zusammenfassend die erläuterten Motivationstheorien sowie Motivationsarten und stellt die Abfolge von Motiven hin zu Handlungen dar.<sup>29</sup> Im Anschluss an die Grafik wird der Zusammenhang zwischen Anreizen und Motivation, welcher ebenfalls abgebildet ist, erläutert.

---

<sup>22</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 278 f.

<sup>23</sup> Vgl. Schweizer/Monsen/Platzelt (2008), S. 673 f.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 673.

<sup>25</sup> Vgl. Schreyögg/Koch (2010), S. 193.

<sup>26</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 487.

<sup>27</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 274.

<sup>28</sup> Vgl. ebenda, S. 273.

<sup>29</sup> Auf nähere Erläuterungen der Theorien wird aus Platzgründen in der Hausarbeit verzichtet. Folgende Literatur behandelt diese Themen mit weiterführenden Informationen: Hungenberg/Wulf (2011), S. 277 bis 304 und Staehle (1994), S. 204 bis 226.

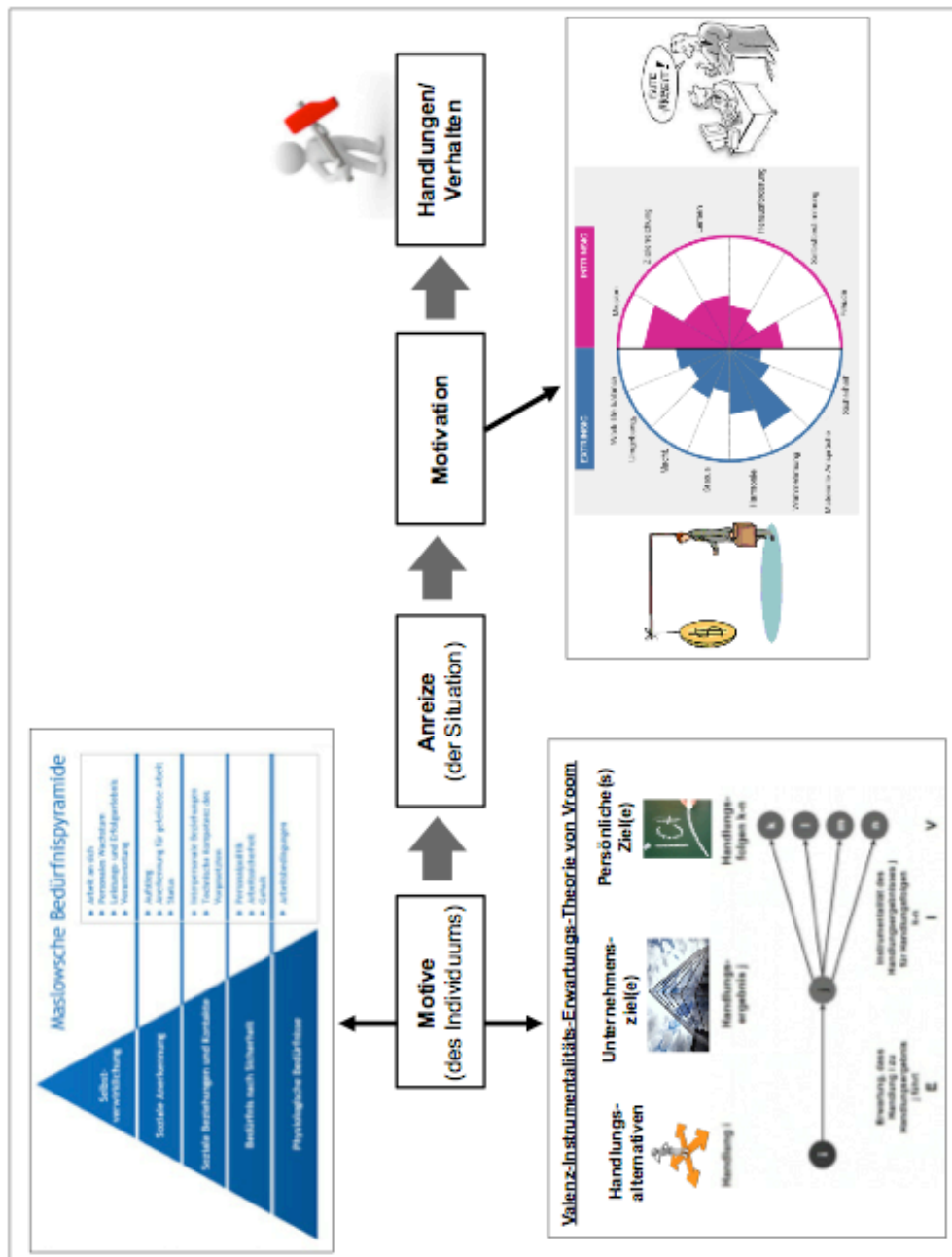


Abbildung 1: Gesamtübersicht der Elemente und Zusammenhänge von Motivation und Anreizen<sup>30</sup>

Sind die relevanten Motive für eine Handlung identifiziert, können gezielt Anreize geschaffen werden, um die Motivation zu steigern und somit letztlich den Erfolg positiv zu beeinflussen.<sup>31</sup> Anreize sind Stimuli, die den Menschen dazu verleiten, eine bestimmte Handlung durchzuführen sowie die Bereitschaft zur Leistungserbringung zu steigern.<sup>32</sup> Ein Unternehmen oder ein Individuum hat in der Regel permanent Motive, d.h. das Bedürfnis, etwas zu

<sup>30</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Staehle (1994), S. 152; Cobocards, online; Schmeizer Consulting, online; Weiterbildung, E-Learning und Karriere, online.

<sup>31</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 494.

<sup>32</sup> Vgl. Küpper u.a. (2013), S. 425.



tun. Durch einen Anreiz soll dieser Bedarf sichtbar gemacht werden und schließlich über Motivation zum Vollzug führen. Der Impuls zur Aktivierung von Motiven erfolgt durch Anreize, die sowohl mit einer Situation als auch mit dem Menschen an sich korrelieren können.<sup>33</sup> Der Mensch erhält für gewöhnlich Anreize aus seiner Umwelt und antwortet nach der Verarbeitung dieser Situation mit einer entsprechenden Reaktion.<sup>34</sup>

Anreize lassen sich dabei in unterschiedliche Kategorien einteilen. Die gängigste Klassifizierung unterscheidet zwischen materiellen und immateriellen Anreizen. Eine Differenzierung in fixe und variable Komponenten ist ebenfalls möglich.<sup>35</sup> Hierbei erfolgt bspw. eine Trennung in ein fixes Grundgehalt und variable Bonuszahlungen.

Bei Anreizsystemen handelt es sich um eine Vielzahl von unterschiedlichen Impulsen, die im Sinne eines verfolgten Zieles aufeinander abgestimmt sein müssen. Sie beinhalten daher alle Stimuli eines Unternehmens, die den Beschäftigten geboten werden, um deren Verhalten zu lenken bzw. zu beeinflussen.<sup>36</sup> Neben dem typischerweise mit diesem Thema verbunden Entlohnungssystem zählen ferner auch ein ausgeprägtes Mitspracherecht sowie gute Arbeitsbedingungen, Betriebsklima und Aufstiegschancen zu möglichen Anreizinstrumenten.<sup>37</sup> Ziel dieser Werkzeuge ist es, die Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie explizit gemäß den Vorstellungen des Unternehmens agieren.<sup>38</sup> Mögliche Interessenkonflikte zwischen individuellen und Zielsetzungen von Unternehmen, die in der Praxis häufig vorliegen, werden im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie in Kapitel 2.2.1 näher erläutert. Die folgende Abbildung auf Seite 48 stellt die Anforderungen an Anreizsysteme grafisch dar:

---

<sup>33</sup> Vgl. Staehle (1994), S. 153.

<sup>34</sup> Vgl. ebenda, S. 193.

<sup>35</sup> Vgl. Küpper u.a. (2013), S. 425 ff.

<sup>36</sup> Vgl. ebenda, S. 425.

<sup>37</sup> Vgl. ebenda, S. 286 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 131.



**Abbildung 2: Anforderungen an Anreizsysteme<sup>39</sup>**

Die Ausrichtung der Anreize auf forcierte Ziele, eine leistungsgerechte Honorierung sowie die persönliche Wertschätzung der Stimuli bilden zentrale Ansprüche der obigen Abbildung.<sup>40</sup> Darüber hinaus muss auch der finanzielle Aspekt, wonach die Kosten nicht den Nutzen überstiegen, sowie eine gewisse Transparenz, um die Ursache und Wirkung nachvollziehen zu können, in Betracht gezogen werden.<sup>41</sup>

Im nachfolgenden Kapitel wird anhand der Prinzipal-Agent-Theorie zunächst die Beziehung zwischen Vertragspartnern dargestellt und die Bedeutung der hier definierten Motivation und Anreizen in der Praxis veranschaulicht.

## **2.2 Bedeutung von Anreizsystemen anhand der Prinzipal-Agent-Theorie**

### *2.2.1 Theoretische Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie*

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist ein institutionenökonomischer Ansatz,<sup>42</sup> der die Beziehungen zwischen zusammenarbeitenden Akteuren untersucht, darin enthaltene Restriktionen aufdeckt und Handlungsempfehlungen entwickelt.<sup>43</sup> Die Entstehung der Theorie führt zurück in das Jahr 1973, in der Stephen A. Ross erste Untersuchungen bezüglich Vertragsbeziehungen anstellte.<sup>44</sup>

<sup>39</sup> Eigene Darstellung.

<sup>40</sup> Vgl. Küpper u.a. (2013), S. 425 ff.

<sup>41</sup> Vgl. ebenda, S. 427.

<sup>42</sup> Vgl. Bea/Haas (2009), S. 411.

<sup>43</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 82 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Ross (1973), S. 134 ff.

Sowohl im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitgeber und -nehmer, bei der Individuen als Prinzipal und Agent fungieren, als auch bei Transaktionen zwischen Unternehmen mit Auftraggeber und -nehmer entstehen Vertragsbeziehungen, weswegen die Prinzipal-Agent-Theorie auf beide Situationen anwendbar ist. Die folgende Abbildung stellt den Ansatz zunächst schematisch dar:

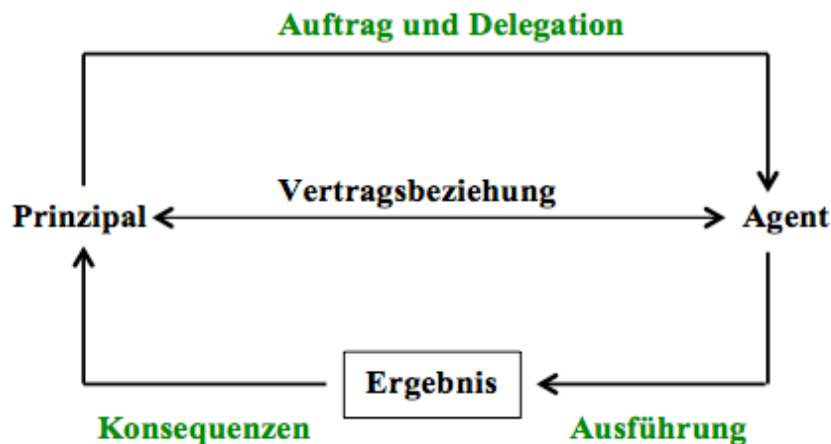


Abbildung 3: Schematische Darstellung der Prinzipal-Agent-Theorie<sup>45</sup>

Wie in Abbildung 3 zu erkennen ist, existiert in jeder Vertragsbeziehung ein Auftraggeber, Prinzipal genannt, sowie ein Auftragnehmer: den Agenten. Beide Akteure sind durch einen Vertrag aneinander gebunden. Der Prinzipal beauftragt den Agenten im Rahmen der Zusammenarbeit mit gewissen Aufgaben, welche der Agent daraufhin ausführt. Er führt dies im Auftrag des Prinzipals aus, ist aber in eigener Verantwortung tätig.<sup>46</sup> Dies führt letztlich zu einem Ergebnis, welches eine Konsequenz für den Auftraggeber mit sich bringt und den Kreislauf der Beziehung bis zur nächsten Delegation durch den Prinzipal schließt.

Das Problem innerhalb dieser Theorie stellt unter anderem die unterschiedliche Interessenslage der Beteiligten dar.<sup>47</sup> Der Prinzipal delegiert den Agenten mit der Durchführung einer Tätigkeit gemäß seinen Wünschen. Er erhofft sich hieraus einen möglichst großen Nutzen für das Unternehmen bzw. die übergeordnete Instanz.<sup>48</sup> Der Agent hingegen verfolgt in der Regel von Natur aus nur eigene Interessen. Ein Vorteil für die gesamte Instanz hat für ihn nicht zwangsläufig einen hohen Stellenwert, sodass mit opportunistischem Handeln zu rechnen ist.<sup>49</sup> Darüber hinaus können Probleme im Bereich der Kommunikation auftreten. Die Informationsasymmetrie, verstanden als Ungleichverteilung relevanter Fakten, stellt die zentrale

<sup>45</sup> Eigene Darstellung.

<sup>46</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 81.

<sup>47</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 286.

<sup>48</sup> Vgl. Küpper u.a. (2013), S. 101.

<sup>49</sup> Vgl. ebenda, S. 297.

Herausforderung in Vertragsbeziehungen dar.<sup>50</sup> Die folgende Abbildung veranschaulicht mögliche Restriktionen, die vor oder nach Vertragsabschluss auftreten können:

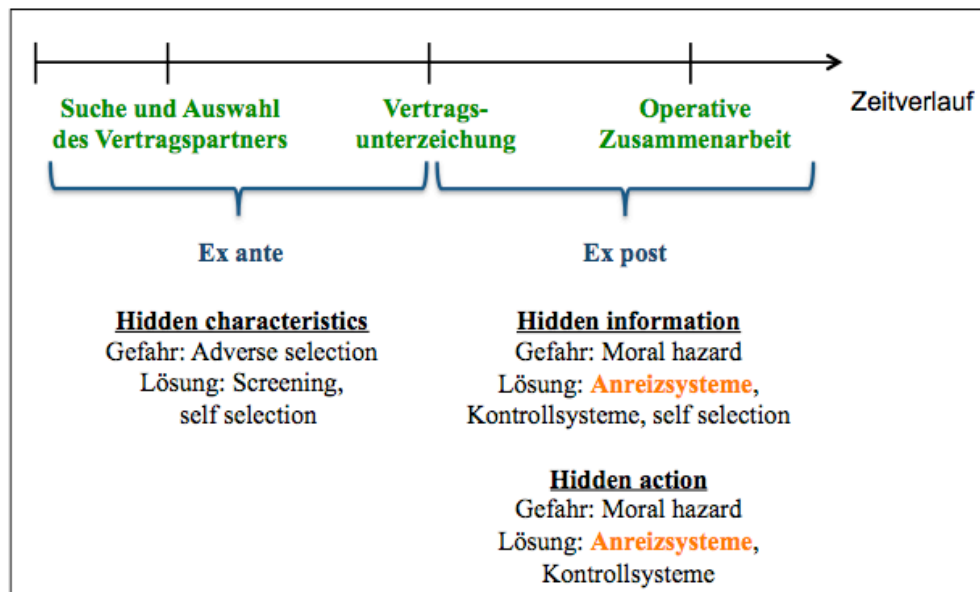


Abbildung 4: Mögliche Problemstellungen innerhalb der Prinzipal-Agent-Theorie<sup>51</sup>

Grundlegende Ursache für diese Art der Problemstellungen ist, dass der Agent über mehr Informationen als der Prinzipal verfügt, da er näher am Ort der Leistungserbringung angesiedelt ist.<sup>52</sup> Ihm sind das tägliche Geschäft und mögliche Besonderheiten des Marktes bekannt, die der Prinzipal aus der Perspektive der hierarchisch übergeordneten Managementebene häufig nicht unmittelbar wahrnehmen kann.

Die „**hidden characteristics**“ sind ein typisches Beispiel für Informationsasymmetrie vor Vertragsabschluss.<sup>53</sup> Hierbei kann es zu einer adversen Selektion kommen, bei der wichtige Informationen wie bspw. die Qualität des Lieferanten oder der Produkte von vornherein nicht erkennbar, d.h. versteckt, sind. Dies kann dazu führen, dass die Zahlungsbereitschaft des Prinzipals sinkt und das Interesse der Agenten schwindet.<sup>54</sup> Die Auswahl potentieller Agenten wird somit schwierig, und der Markt könnte durch diese Situation zusammenbrechen. Zur Verbesserung oder gar Verhinderung dieser Konstellation könnten Informationen beider Parteien transparenter gestaltet oder eine Selbstselektion, welche eine Offenlegung diverser Daten und Eigenschaften der Vertragspartner impliziert, vollzogen werden.<sup>55</sup>

<sup>50</sup> Vgl. ebenda, S. 294.

<sup>51</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Küpper u.a. (2013), S. 102 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011), S. 82 f.

<sup>53</sup> Vgl. Küpper u.a. (2013), S. 102 ff.

<sup>54</sup> Vgl. ebenda.

<sup>55</sup> Vgl. ebenda.

Im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung spielen die Herausforderungen nach Vertragsabschluss, dementsprechend ex post, eine größere Rolle. Grund hierfür sind Anreizsysteme, welche eine gute Möglichkeit zur Lösung dieser Art von Konfliktsituationen bieten. Daher wird in Kapitel 4 erörtert, ob bspw. die BSC ein geeignetes Instrument zur Führungsunterstützung darstellt.

Im Rahmen der „**hidden information**“ besitzt der Agent innerhalb des vorhandenen Vertragsverhältnisses einen Informationsstand, welcher dem Auftraggeber nicht vollständig bekannt ist. Erbrachte Ergebnisse und Leistungen können daher häufig nur unzureichend beurteilt werden. Es besteht seitens des Auftragnehmers die Gefahr, ein moralisches Risiko einzugehen und Angelegenheiten zum eigenen Vorteil zu verschweigen. Neben den bereits erwähnten Anreizsystemen können auch eine Selbstselektion oder Kontrollsysteme zur Lösung dieser Situation beitragen.<sup>56</sup>

Als „**hidden actions**“ werden Tätigkeiten des Agenten bezeichnet, welche der Prinzipal nicht beobachten kann. Bspw. kann der Auftraggeber nicht permanent das operative Geschäft und das Verhalten des Auftragnehmers am Ort der Leistungserbringung nachverfolgen. Aus diesem Grund besteht auch hier die Möglichkeit, seitens der Agenten ein moralisches Wagnis einzugehen. Um derartige Situationen vorzubeugen, helfen ebenfalls Anreiz- und Kontrollsysteme.<sup>57</sup>

Betrachtet man zusammenfassend die theoretischen Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie, lässt sich feststellen, dass der Motivation und Anreizgestaltung bedeutende Rollen innerhalb von Zusammenarbeiten zukommen. Die Gestaltung von geeigneten Anreizsystemen stellt die zentrale Herausforderung dar. Mögliche Anreizprobleme müssen in diesem Kontext beachtet und reduziert werden. Wichtig ist, dass die Anreize profitabel für beide Parteien sind und der Agent motiviert wird, im Sinne des Auftraggebers bestmögliche Ergebnisse abzuliefern. Die Verknüpfung zwischen individuellen Motiven mit den übergeordneten Zielen des Prinzipals stellt somit eine wichtige Anforderung dar. Die Kosten für ein Anreizsystem dürfen dabei den Nutzen ebenfalls nicht übertreffen, wie in Kapitel 4.2 neben diversen weiteren Faktoren detaillierter erläutert wird.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Prinzipal-Agent-Theorie auch mathematische Komponenten mit Wahrscheinlichkeitsberechnungen und Nutzenfunktionen beinhalten kann. Die vorliegende Hausarbeit untersucht die BSC als mögliches Instrument zur Anreizgestaltung, weswegen dieser mathematische Teil nicht näher erläutert wird.<sup>58</sup> Wie sich die eben beschriebene Prinzipal-Agent-Theorie nun im SC-Management gestaltet und welche Besonderheiten beachtet werden müssen, wird im nachfolgenden Kapitel erarbeitet.

---

<sup>56</sup> Vgl. ebenda.

<sup>57</sup> Vgl. ebenda.

<sup>58</sup> Detaillierte Informationen zu den mathematischen Komponenten der Prinzipal-Agent-Theorie befinden sich bspw. in folgender Literaturquelle: Küpper u.a. (2013), S. 106 bis 112.

### 2.2.2 Resultierende Probleme im Supply Chain Management

SC-Management impliziert unternehmensübergreifende Prozesse. Es geht nicht um individuelle Vorteile, sondern um ein Gesamtoptimum im Sinne der miteinander verknüpften Unternehmen im Rahmen der Wertschöpfungskette.<sup>59</sup> Je geringer die Fertigungstiefe eines Unternehmens ist, umso höher ist der Stellenwert der Zusammenarbeit.<sup>60</sup> Bei einem geringen Eigenanteil ist die Qualität und Zuverlässigkeit der Partner entscheidend für die Effizienz der SC-Leistungen. In der Praxis wird dieser Gedanke jedoch häufig dem Wunsch nach einem möglichst hohen Eigenprofit untergeordnet. Unternehmen sehen zunächst nur ihre eigenen Zahlen und achten daher nicht auf Einsparungspotentiale innerhalb der gesamten Lieferkette, welche möglicherweise bereits durch geringfügige Zugeständnisse möglich wären. Betrachtet man Prinzipal-Agent-Beziehungen mit dem Hintergrund der Zusammenarbeit in einer SC, lassen sich die drei Bereiche: Akteurs-, Kooperations- und Netzwerkebene identifizieren<sup>61</sup>, die nachfolgend visualisiert sind:

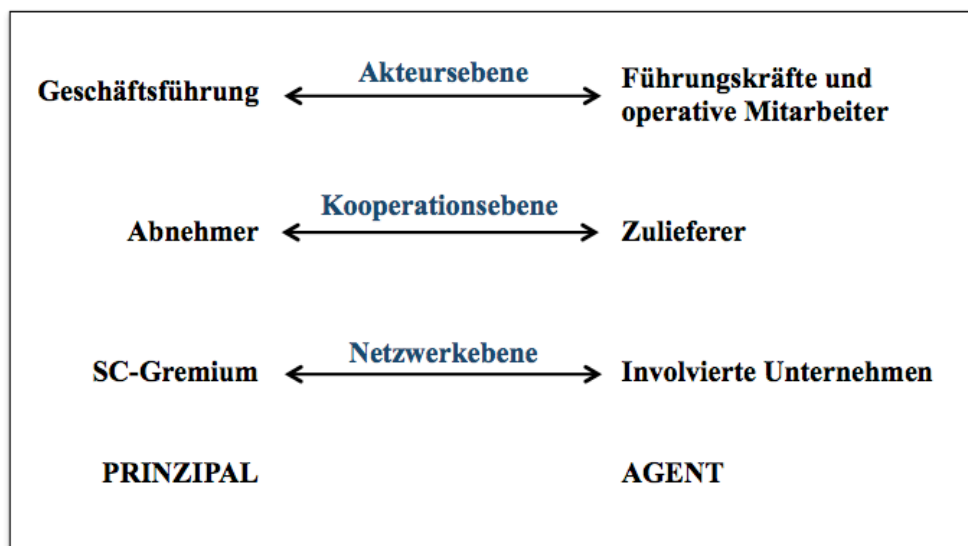


Abbildung 5: Ebenen der Vertragsbeziehung im Supply Chain Management<sup>62</sup>

Auf der **Akteursebene** stehen Individuen in Beziehung zueinander. Als Prinzipal fungiert hier die Geschäftsführung von Logistikunternehmen. Die Vertragsbeziehung besteht zwischen ihnen und Führungskräften sowie operativen Mitarbeitern, die entsprechende Zielvorgaben erfüllen sollen.<sup>63</sup> Unternehmen, welche innerhalb eines SC-Gremiums angesiedelt sind und mit

<sup>59</sup> Vgl. Werner (2002), S. 4 f.

<sup>60</sup> Vgl. Hofmann/Hofmann/Pfeiffer (2008), S. 1.

<sup>61</sup> Vgl. ebenda, S. 3 f.

<sup>62</sup> Eigene Darstellung.

<sup>63</sup> Vgl. Hofmann/Hofmann/Pfeiffer (2008), S. 3.

diesem in einer vertraglichen Bindung stehen, fallen unter die Rubrik der **Netzwerkebene**.<sup>64</sup> Das Gremium nimmt hierbei die Rolle des Prinzipals ein, der mit teilnehmenden Unternehmen, den Agenten, interagiert.

Die **Kooperationsebene**, auf welche sich die in Kapitel 4 folgenden Analysen der BSC beziehen, stellt die klassische Abnehmer-Zulieferer-Beziehung dar.<sup>65</sup> Abnehmer vergeben Aufträge an deren Zulieferer, welche somit als Agenten handeln. Hierbei kann es zu Problemen hinsichtlich der jeweiligen Verhaltensweisen kommen. Wie in Kapitel 2.2.1 bereits beschrieben wurde existieren unterschiedliche Interessen bei den beiden kooperativen Vertragsparteien: Während sich der Abnehmer auf hochwertige und möglichst günstige Produkte fokussiert, verfolgt der Zulieferer das Ziel hoher Margen für dessen Transport und Produktionsoutput. Neben dieser Herausforderung des Interessenkonfliktes, stellen auch unterschiedliche Machtverhältnisse der Akteure Konfliktpotential dar.<sup>66</sup> So nehmen Unternehmen mit hohen Marktanteilen eine stärkere Position ein als bspw. mittelständische Betriebe. Agenten von Marktführern werden folglich nur vergleichsweise geringe Handlungsfreiheiten und Mitspracherechte besitzen. Trotz dieser Tatsache müssen die Prinzipale Anreize schaffen, damit die Agenten qualitativ gute Arbeit leisten und sich nicht ausgebeutet fühlen.

Eines der größten Hindernisse in der SC ist die Informationsasymmetrie. Die Zulieferer besitzen zwangsläufig mehr Informationen als deren Prinzipale, da sie das operative Geschäft kennen. Sofern ihnen die Prinzipale keine angemessenen Margen zahlen oder realistische Liefertermine zugestehen, kann dies zu einer Unzufriedenheit führen. In diesem Fall wäre es denkbar, dass die Agenten wichtige Informationen zu deren Gunsten verschweigen. Ein Beispiel für ein solches moralisches Risiko ist das Verbauen einer qualitativ minderwertigen und nicht direkt sichtbaren Baukomponente ohne Rücksprache mit dem Prinzipal. Durch fehlendes Vertrauen oder Anreize ist das Verhältnis gestört, der Agent hintergeht den Prinzipal vorsätzlich und handelt opportunistisch. Neben der Tatsache, dass die geschäftliche Beziehung nicht harmonisch ist, fallen unter Umständen Reklamationen seitens der Endkunden durch die mangelnde Qualität an. Die Situation könnte durch eine intakte bzw. intensivere Kommunikation und regelmäßigen Informationsaustausch verbessert werden.<sup>67</sup> Dies ist jedoch auch immer mit Kosten verbunden, welche zunächst keinen sichtbaren Vorteil für die Akteure mit sich bringen. In der Praxis werden daher des Öfteren erst nach langjähriger Zusammenarbeit entsprechende Informationssysteme implementiert.

Das Schaffen von Anreizen führt ebenfalls zu Kosten: sei es durch direkte monetäre Auszahlungen an den Agenten oder durch anfallende Arbeitsaufwände im Rahmen der Umsetzung einer Verbesserungsmaßnahme. Der Prinzipal sollte daher immer den Nutzen des Anreizsys-

---

<sup>64</sup> Vgl. ebenda, S. 4.

<sup>65</sup> Vgl. ebenda.

<sup>66</sup> Vgl. ebenda.

<sup>67</sup> Vgl. Hofmann/Hofmann/Pfeiffer (2008), S. 5.

tems betrachten. Letztlich können auch Kontrollsysteme und Maßnahmen der Qualitätssicherung zu Verbesserungen beitragen, die jedoch auch stark von den anfallenden Kosten abhängen.<sup>68</sup>

Das Beispiel verdeutlicht, wie wichtig Anreizsysteme, welche die Agenten motivieren im Sinne der Prinzipale zu handeln, im Rahmen von Wertschöpfungsketten sind. Abschließend werden drei entscheidende Kriterien zur Lösung von Anreizproblemen aufgeführt, auf die im nachfolgenden Kapitel zu den Instrumenten der Anreizgestaltung näher eingegangen wird:

- Gerechte Verteilung von Entscheidungsrechten
- Bestimmung von geeigneten Anreizen (für Lob und Tadel)
- Auswahl von Beurteilungsgrößen<sup>69</sup>

### **3. Instrumente des Supply Chain Controlling**

#### **3.1 Existierende Controlling-Instrumente zur Anreizgestaltung**

Die grundlegende Aufgabe des Controllings ist die Unterstützung des Unternehmensmanagements bei der zielgerichteten Führung und Steuerung eines Unternehmens durch die Aufarbeitung von entscheidungsrelevanten Informationen.<sup>70</sup> Die Instrumente, die im Controlling Anwendung finden, können daher ebenfalls dazu beitragen, kooperierende Unternehmen in eine Richtung zu lenken. Zur effizienten Zielerreichung ist die Motivation des Agenten von entscheidender Bedeutung. Durch die Gestaltung von Anreizen kann eine positive Verhaltenssteuerung des Agenten erfolgen.<sup>71</sup> Das Instrument, das zur Koordination einer SC gewählt wird, sollte eine hohe Transparenz vorweisen und dennoch nicht zu komplex sein. Des Weiteren sollte eine unterstützende Funktion zur Überprüfung der vereinbarten Vertragsvorgaben sowie für die operative und strategische Planung vorhanden sein. Die Möglichkeit, Maßnahmen zur Weiterentwicklung der SC zu definieren und schriftlich festzuhalten, dient zur langfristigen Steuerung der Beziehung zwischen mehreren Partnern.<sup>72</sup> Da sich das Verhalten des Agenten nicht vorhersehen lässt und dieser nach der Prinzipal-Agent-Theorie eigennützig handelt, spielen vor allem weiche Sachverhalte (wie z. B. Vertrauen) eine wesentliche Rol-

---

<sup>68</sup> Vgl. Küpper u.a. (2013), S. 315 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Hofmann/Hofmann/Pfeiffer (2008), S. 6.

<sup>70</sup> Vgl. Bleiber (2006), S.9 f.

<sup>71</sup> Vgl. Küpper (2008), S. 83.

<sup>72</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 299.



le.<sup>73</sup> Weber/Wallenburg empfehlen aufgrund der Anforderung zur unternehmensübergreifenden Koordination und Steuerung einer SC-Beziehung folgende Controlling-Instrumente:<sup>74</sup>



**Abbildung 6: Instrumente des Supply Chain Controlling<sup>75</sup>**

Die unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung, welche eine Kostentransparenz schafft und die selektiven Kennzahlen, die zur Erfassung besonders kritischer Werte innerhalb der SC dienen, werden unterstützend im operativen Bereich herangezogen.<sup>76</sup> Die Instrumente der strategischen Planung sind das Beziehungscontrolling, das SC-Risikomanagement und die BSC. Das Beziehungscontrolling dient zur Überwachung des aktuellen Status quo und der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen SC-Partnern, während das SC-Risikomanagement frühzeitig Schwachstellen identifiziert und Handlungsempfehlungen zur Vermeidung dieser Risiken beinhaltet. Bis auf die BSC kann jedes Instrument unabhängig voneinander angewendet werden.<sup>77</sup>

Das Konzept der BSC bietet einen Zusammenschluss mehrerer Vorteile aus den genannten Instrumenten. Die Eigenschaft der Informationstransparenz, die Berücksichtigung von unternehmensübergreifenden monetären sowie nicht-monetären Kennzahlen, die Fokussierung auf erfolgskritische Prozesse und Risiken, lassen die Annahme zu, dass die BSC allen relevanten

<sup>73</sup> Vgl. Küpper (2008), S. 82, . Weber/Wallenburg (2010), S. 299.

<sup>74</sup> Weitere Grundlagen und Eigenschaften der ausgewählten Instrumenten: Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 299 ff; Werner, H. (2002), S. 262 ff.

<sup>75</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Weber/Wallenburg (2010), S. 300.

<sup>76</sup> Vgl. Werner (2000), S. 262; Werber/Wallenburg ( 2010), S. 300.

<sup>77</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S, 300.

Anforderungen zur zielgerichteten Steuerung und Lenkung zweier Unternehmen weitgehend gerecht wird. Daher werden in dem darauffolgenden Kapitel die Grundlagen der BSC vorgestellt.

### 3.2 Grundlagen der Balanced Scorecard

Die BSC (dt.: ausgewogener Berichtsbogen) wurde zu Beginn der 90er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton in den USA entwickelt.<sup>78</sup> Die Annahme der Wissenschaftler war es, dass Unternehmen im Zuge des ständig wechselnden Umfeldes nicht nur durch rein finanzielle Kenngrößen gelenkt werden können.<sup>79</sup> Zweck der BSC ist es, die Unternehmensvision<sup>80</sup> in strategische Ziele auszuformulieren und Aktionen abzuleiten, um so die strategische Geschäftseinheit mit dem operativen Bereich eines Unternehmens zu verbinden.<sup>81</sup> Dabei wird die BSC als Kommunikations-, Informations- und Lerninstrument betrachtet, dass insbesondere Mitarbeiter bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützt.<sup>82</sup> Diese Eigenschaft der BSC lässt annehmen, dass sich das Konzept zur effizienten Steuerung auf der Akteursebene verwenden und sich dieser Vorteil ebenfalls auf die Koordinationsebene, verstanden als Partner in der SC, übertragen lässt.<sup>83</sup> Insbesondere die hohe Transparenz könnte die Informationsasymmetrie und die damit einhergehenden Probleme der Prinzipal-Agent-Beziehung vermindern und so zu einer Leistungssteigerung beitragen. Im nachfolgenden Kapitel wird auf die Grundlagen der BSC eingegangen, um anschließend das Konzept als Führungsinstrument und insbesondere hinsichtlich der Informations- und Anreizfunktion zur Erreichung einer langfristigen Zielsetzung, zu beurteilen.

Kaplan/Norton definieren die BSC wie folgt: „Die Balanced Scorecard übersetzt Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen und [...] schafft einen Rahmen, eine Sprache, um Mission und Strategie zu vermitteln.“<sup>84</sup> Nach den Entwicklern setzt sich das Konzept aus vier Grundperspektiven zusammen, die nicht zwangsläufig für die Erstellung einer Scorecard notwendig sind: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive.<sup>85</sup> Je nach branchen- und unternehmensspezifischen Anforderungen können mehr oder weniger Perspektiven gewählt werden.<sup>86</sup> Jedoch sollte eine gewisse Übersichtlichkeit gewährleistet sein, sodass die Empfehlung bei der Entwicklung einer BSC nicht mehr als fünf Perspektiven überschreitet.<sup>87</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Ehrmann (2003), S. 15.

<sup>79</sup> Vgl. Stoll (2013), S. 78.

<sup>80</sup> Vision und Mission werden von Kaplan/Norton synonym verwendet (Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 7 ff.).

<sup>81</sup> Vgl. Ehrmann (2003), S. 15 f.

<sup>82</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 24, Vollmuth (2000), S. 384.

<sup>83</sup> Vgl. Vollmuth (2000), S. 384.

<sup>84</sup> Kaplan/Norton (1997), S. 23.

<sup>85</sup> Vgl. Ehrmann (2003), S. 33 ff.

<sup>86</sup> Vgl. Offersmann (2005), S. 362 f.

<sup>87</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 13.

Die **finanzwirtschaftliche Perspektive** wird von vielen Unternehmen als wichtigster Aspekt wahrgenommen, da sie finanzielle Kennzahlen beinhaltet. Des Weiteren gibt diese Kategorie an, was im Rahmen der Umsetzung der Unternehmensstrategie erwartet wird bzw. ob durch die Umsetzung der einzelnen Zielvorgaben finanzielle Vorteile erwirtschaftet werden können. Nach Kaplan/Norton sind der Periodengewinn, die Kapitalrendite oder der Cash Flow einige Beispiele für finanzorientierte Kennzahlen.<sup>88</sup> Die **Kundenperspektive** gibt allgemeine sowie segmentspezifische Kennzahlen für die Kunden- und Marktsegmente an, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein möchte.<sup>89</sup> Allgemeine Kennzahlen definieren Kaplan/Norton bspw. als „Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenrentabilität sowie Gewinn- und Marktanteile in den Zielsegmenten“<sup>90</sup>. Durch segmentspezifische Kennzahlen werden Faktoren, die zur langfristigen Kundenbindung führen (wie z. B. Innovationen oder Lieferpünktlichkeit), in Zielvorgaben umgewandelt.<sup>91</sup> Aufbauend auf der Kundenperspektive folgt die **interne Prozessperspektive**, die verbesserungswürdige Prozesse aufzeigt, welche für die Kundenzufriedenheit maßgeblich sind.<sup>92</sup> Dabei charakterisiert sich die BSC durch ihren zukunftsorientierten Ansatz, da Prozesse definiert werden, „die ein Unternehmen zur (Über-) Erreichung optimaler Kundenzufriedenheit schaffen muss“<sup>93</sup> und „Ziele und Maßnahmen für den langfristigen Innovationszyklus und den kurzfristigen Produktionszyklus“<sup>94</sup> enthält. Um die Scorecard abzurunden empfehlen Kaplan/Norton die **Lern- und Entwicklungsperspektive** als vierte Ansicht. Mit diesen Kennzahlen (wie bspw. Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterproduktivität, Fort- und Weiterbildung sowie Mitarbeitermotivation) soll es den Unternehmen langfristig gelingen, das ganze Potenzial der Mitarbeiter, aber auch der bestehenden Informationssysteme auszuschöpfen, um so die Leistung und Motivation zur effizienten Zielerreichung zu steigern.<sup>95</sup> Die folgende Abbildung verdeutlicht den generellen Aufbau einer BSC:

---

<sup>88</sup> Vgl. Ehrmann (2003), S. 34 f.; Kaplan/Norton (1997), S. 24.

<sup>89</sup> Vgl. Ehrmann (2003), S.34, Weber/Schäffer (2000), S.9.

<sup>90</sup> Kaplan/Norton (1997), S. 25.

<sup>91</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 25; Weber/Schäffer (2000), S. 9.

<sup>92</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S.25; Weber/Schäffer (2000), S. 11.

<sup>93</sup> Kaplan/Norton (1997), S. 25.

<sup>94</sup> Kaplan/Norton (1997), S.26.

<sup>95</sup> Vgl. Ehrmann (2003), S. 35; Weber/Schäffer (2000), S. 11.



**Abbildung 7: Aufbau einer Balanced Scorecard<sup>96</sup>**

Die BSC bedient sich dabei nicht nur vergangenheitsorientierten finanziellen Kennzahlen,<sup>97</sup> sondern berücksichtigt ebenfalls nicht-monetäre Faktoren, die für den gegenwärtigen oder zukünftigen Erfolg relevant sind.<sup>98</sup> Diese nicht-finanziellen Kennzahlen müssen mit der finanzorientierten Perspektive des Konzeptes in Verbindung (sog. Ursache-Wirkungskette) stehen, um sicherzustellen, dass die wirtschaftliche Orientierung des Unternehmens nicht beeinträchtigt, sondern im Gegenteil unterstützt wird.<sup>99</sup> Neben den konkret ausformulierten strategischen Zielen, welche von der Vision heraus übersetzt wurden, werden Messgrößen (Kennzahlen), Vorgaben (was soll erreicht werden) und Maßnahmen (wie soll das Ziel erreicht werden) definiert.<sup>100</sup> Beispielhaft könnte ein strategisches Ziel in der BSC wie folgt lauten: Dem Kunden soll ein Produkt nach einer möglichst kurzen Lieferzeit zur Verfügung stehen (strategisches Ziel). Daher ist es wichtig, dass die Lieferzeit (Kennzahl) von 36 Stunden nicht überschritten wird (Vorgabe). Dies soll dadurch erreicht werden, dass die Durchlaufzeit im Unternehmen vom Auftragseingang bis hin zum Versand minimiert wird (Maßnahme).<sup>101</sup> Generell

<sup>96</sup> Praxis Freiberufler-Beratung, online.

<sup>97</sup> Kennzahlen stellen quantitative Größen dar, die einen messbaren Sachverhalt wiedergeben (Küpper (2008), S. 389); bekanntes Beispiel ist das Du-Pont-Schema (Vgl. bspw. Weber/Schäffer (2000), S. 2 f.; Morganski (2003), S.36 ff.).

<sup>98</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 23.

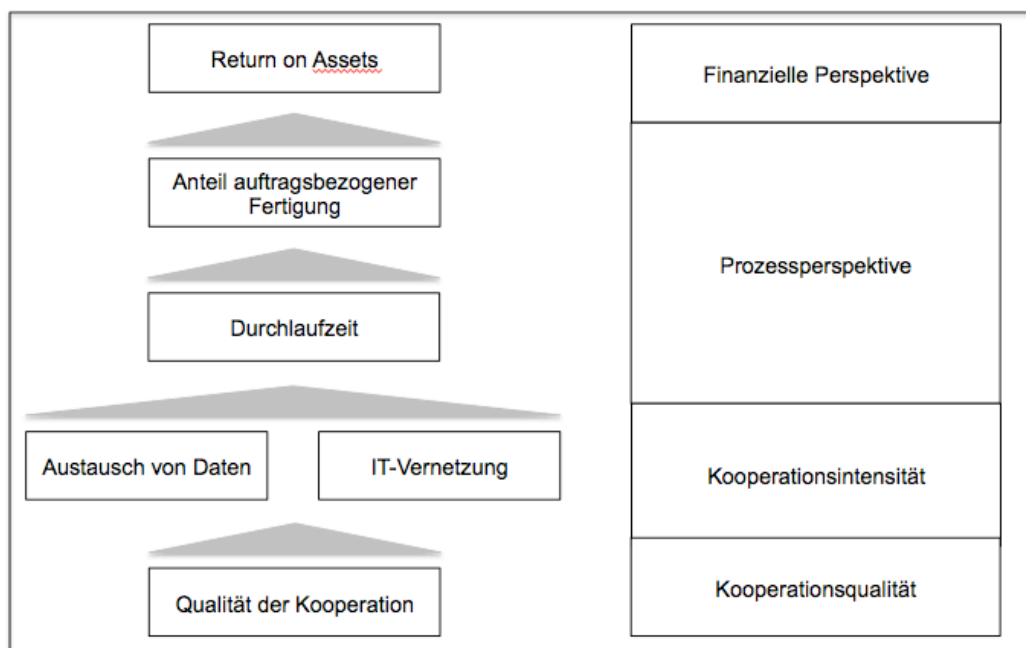
<sup>99</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000) S. 7, Kaplan/Norton (1997), S. 29.

<sup>100</sup> Vgl. Stoll (2013), S.79.

<sup>101</sup> Vgl. Stoll (2013), S.82.

stehen die Ziele in Verbindung miteinander und können entweder komplementäre, konkurrierende oder indifferente Beziehungen haben.<sup>102</sup>

„Dabei ist das Instrument der Balanced Scorecard in seiner Anwendung nicht auf das Gesamtunternehmen beschränkt, sondern für alle strategierelevanten Bereiche des Unternehmens, so auch die Logistik, anwendbar.“<sup>103</sup> Vor allem kann die BSC zur gemeinsamen Zielformulierung zwischen mehreren SC-Partnern genutzt werden. Für eine Scorecard in der SC wird jedoch eine Anpassung der Perspektiven empfohlen wie bspw. Finanzen, Prozesse, Kooperationsqualität und Kooperationsintensität, um somit die BSC an die Anforderung der SC inhaltlich und strukturell anzupassen.<sup>104</sup> Abbildung 8 greift die Ursachen-Wirkungszusammenhänge einer unternehmensübergreifenden BSC auf und bildet sie ab.



**Abbildung 8: Ursachen-Wirkungszusammenhänge einer unternehmensübergreifenden BSC<sup>105</sup>**

Während sich die Kooperationsintensität auf die in der Regel finanzorientierten Kennzahlen der Zusammenarbeit stützt, fokussiert sich die Perspektive der Kooperationsqualität eher auf die weichen Faktoren der Beziehung. Die Prozessperspektive erweitert sich um die wesentlichen Prozesse der gesamten SC, die zur Erreichung der finanziellen Kennzahlen notwendig

<sup>102</sup> Vgl. Ehrmann (2003), S. 47.

<sup>103</sup> Weber/Wallenburg (2010), S. 288.

<sup>104</sup> Weitere Ausführungen zur unternehmensübergreifenden BSC sowie alternativen Vorschlägen einer SC-BSC finden sich bei Weber/Wallenburg (2010), S. 288 ff.

<sup>105</sup> Weber/Wallenburg (2010), S. 340.

sind.<sup>106</sup> Tabelle 1 zeigt zusammenfassend typische Zielsetzungen in den unterschiedlichen Perspektiven für eine unternehmensübergreifende BSC.

	Strategische Ziele	Kennzahlen	Mögliche Maßnahmen
Finanzielle Perspektive	Profitabilität der SC steigern	RoA für die gesamte SC um x % steigern	Outsourcing von Warehousing, um die Kapitalbindung entlang der SC zu senken
	Kostenführerschaft erreichen	Logistikkosten in der gesamten SC pro Einheit um x % senken	Kapazitäten der SC-Partner bündeln
Prozess-perspektive	Kunde soll Ware 10 Tage nach Auftragseingang erhalten	Durchlaufzeit der gesamten SC auf 10 Tage reduzieren	Prozessoptimierung der SC-Partner bündeln
	Flexibilität der Fertigung erreichen	Freezing Point in % der der gesamten Durchlaufzeit erhöhen	Konstruktion der Teile flexibel halten und konsequente Verankerung des Post-Ponement Gedankens
Perspektive der Kooperationsintensität	Datenaustausch zwischen den Partnern intensivieren	Anzahl und Häufigkeit ausgetauschter Datensätze	IT-Vernetzung der SC-Partner verbessern
	Abstimmung zwischen den Partnern verbessern	Anzahl der notwendigen Abstimmungssitzungen	Protokollführung systematisieren
Perspektive der Kooperationsqualität	Vertrauen und Zufriedenheit der SC-Partner erhöhen	Indizes für Vertrauen und Zufriedenheit	Vision und Grundsätze gemeinsam definieren
	Art der Zusammenarbeit verbessern	Anzahl unkooperativ gelöster Konflikte in der SC	„Schiedsrichter für die SC einführen

Tabelle 1: Beispiel einer unternehmensübergreifenden BSC<sup>107</sup>

<sup>106</sup> Vgl. ebenda, S. 336.

<sup>107</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Weber/Wallenburg (2010), S. 341.

## **4. Kritische Betrachtung der Anwendung von Balanced Scorecards als Führungsunterstützung**

### **4.1 Einsatz der Balanced Scorecard als Führungsinstrument im SC Management**

Die BSC kann zur effizienten Steuerung auf der Koordinationsebene angewendet werden. Die kritische Betrachtung setzt sich mit der Frage auseinander, inwiefern das Konzept die auftretenden Probleme der Prinzipal-Agent-Theorie mindern kann und wo die Grenzen des Einsatzes einer BSC liegen. Im Rahmen dieser Ausarbeitung liegt der Fokus auf einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Lieferanten (Agenten) und Abnehmern (Prinzipale). Im Folgenden sollen das Potenzial der BSC zum Steuern und Lenken einer Beziehung zwischen SC-Partnern sowie die motivierende Eigenschaft zur Anreizgestaltung der Scorecard aufgezeigt werden.

Bei einer langfristigen Lieferanten-Abnehmer-Beziehung handelt es sich im Rahmen des Prinzipal-Agent-Ansatzes um Probleme des moralischen Risikos, da eine typische Informationsasymmetrie nach Vertragsabschluss vorliegt. Wie bereits im zweiten Kapitel näher erläutert, treten aufgrund individueller Interessen zunächst eine Intransparenz von relevanten Informationen für den Prinzipal und schließlich Anreizprobleme seitens des Lieferanten auf. Der Prinzipal kann die Tätigkeiten des Lieferanten (wie z. B. die Qualitätssicherung) nicht vollständig einsehen, und der Lieferanten gewinnt dadurch einen Informationsvorteil.

Die BSC dient dazu, unternehmensübergreifende Ziele in mehrere Kennzahlen herunter zu brechen und somit die Wünsche der Prinzipale in Messgrößen widerzugeben, aber auch um zu prüfen, inwiefern der Agent diese Anforderungen erfüllen kann. Die Tatsache, dass sich beide Partner bei der Erstellung einer Scorecard einbringen, zeigt deutlich, dass sich durch das Konzept eine motivierende Wirkung erzielen lässt. Dabei ist die Motivation der Beteiligten entscheidend zur Erreichung der vorgegebenen Ziele.<sup>108</sup> Um eine effiziente Zusammenarbeit gewährleisten zu können, ist zu beachten, dass die gesamte BSC gemeinsam definiert wird und überwiegend unternehmensübergreifende Kennzahlen enthält.<sup>109</sup> Eine gemeinsame Bestimmung der Strategie und ein einheitliches Verständnis für die Kennzahlen bieten eine motivierende Grundlage, da die Partner kooperativ an der Zielsetzung arbeiten und bestrebt sind diese auch zu Erreichen.<sup>110</sup> Die realistischen Zielsetzungen wirken sich wiederum positiv auf die Motivation des Agenten aus. Während der Fertigstellung entwickelt sich eine gemeinsame Verantwortung für die festgelegten Werte in der Scorecard. Außerdem findet eine Intensivierung der Teamarbeit auf der Managementebene zwischen den Unternehmen statt.<sup>111</sup> Zur

---

<sup>108</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 61.

<sup>109</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 339.

<sup>110</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 221.

<sup>111</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 12.

optimalen Anreizgestaltung können im Zusammenhang mit den gesetzten Zielen monetäre Erfolgs- aber auch Strafzahlungen zum Einsatz kommen.<sup>112</sup>

Ein weiterer Vorteil der Scorecard zur Steuerung einer SC Beziehung ist die umfassende Betrachtungsweise in den unterschiedlichen Führungsperspektiven, welche die Komplexität der Zusammenarbeit widerspiegelt. Ebenfalls spricht der hohe Bekanntheitsgrad des Instruments in den Managementebenen für sich, da die Anwendung und das Vertrauen in dieses kennzahlenorientierte Konzept seitens aller Partner gegeben ist.<sup>113</sup> Entsteht jedoch Misstrauen, weil einer der Beteiligten sich nicht mit den Kennzahlen oder Maßnahmen identifizieren kann, so „ist es um die motivierende Wirkung der Balanced Scorecard nicht gut bestellt.“<sup>114</sup>

Da das moralische Risiko durch einen Informationsvorteil zugunsten des Lieferanten entsteht, kann der Prinzipal mit der regelmäßigen Anpassung der strategischen Ziele und der Definition von Maßnahmen aktiv in das Vorhaben des Agenten eingreifen. Mit Hilfe der BSC kann eine Abweichungsanalyse zur Kontrolle der Zielerreichung erstellt werden.<sup>115</sup> Die mögliche Überprüfung der strategischen Zielsetzungen anhand vordefinierter Kennzahlen kann ebenfalls zur Steigerung des Leistungspotenzials beim Agenten führen. Die Entwicklung einer BSC zwischen zwei SC Partnern führt zu einer einheitlichen Definition der Strategie und zeigt Umsetzungsmaßnahmen auf. Kennzahlen, die zur Erreichung der Ziele von Bedeutung sind, werden von beiden Seiten regelmäßig offen gelegt. Dieser Informationsaustausch schränkt die einhergehenden Probleme der Prinzipal-Agent-Theorie ein und stellt ein Gleichgewicht zwischen den Partnern her. Neben der Erfolgsmessung erhalten die beteiligten Unternehmen regelmäßig strategisches Feedback, inwiefern die Zielvorgaben verwirklicht werden können und ob Anpassungen an den Maßnahmen notwendig sind. Dieser Prozess der BSC wird als äußerst innovativ bezeichnet, sodass die Lieferanten zur Leistungssteigerung vorangetrieben werden.<sup>116</sup>

## **4.2 Verbesserungspotentiale und Handlungsempfehlungen zur Anwendung**

Ein Hindernis zur Umsetzung des BSC Konzeptes ist die gemeinsame Strategieformulierung, die innerhalb der SC in der Praxis kaum stattfindet, da Unternehmen sich nicht wirklich in die gesamte SC integrieren und sich isoliert betrachten.<sup>117</sup> Diese weitverbreitete Ansichtweise führt dazu, dass die motivierende Wirkung der BSC nicht genutzt werden kann. Aufgrund der unterschiedlichen Machtverhältnisse innerhalb der SC wird die Kooperationsintensität von den jeweiligen Partnern unterschiedlich betrachtet, sodass das Interesse einer Scorecard nicht

---

<sup>112</sup> Weiterführende Ausführungen zur monetären Anreizgestaltung der BSC bei Werber/Schäffer (2000), S. 61 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 290.

<sup>114</sup> Friedag/Schmidt (1999), S. 227.

<sup>115</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 290.

<sup>116</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 15.

<sup>117</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 339.



auf beiden Seiten gleichermaßen besteht.<sup>118</sup> Wie jedoch bereits in Kapitel 2.2.2 beschrieben ist eine Verteilung der Entscheidungsmacht für die Anreizsteigerung von wesentlicher Bedeutung. Weiterhin sind für jede Perspektive innerhalb der BSC vier bis sieben Kennzahlen zu wählen.<sup>119</sup> Die herausfordernde Aufgabe besteht darin, dass sich die Partner über die gewählten Kennzahlen einig werden müssen und diese einheitlich definieren sollten. Dabei muss beachtet werden, dass es sich um unterschiedliche Unternehmen mit individuellen Strategien, Zielen und Prozessen handelt. Da es sich bei der gemeinsamen Strategie- und Kennzahlenfindung häufig um einen langwierigen Prozess handelt, können bereits hier Motivationsverluste auftreten. Außerdem ist es nicht immer möglich, jedem Partner, der an der BSC beteiligt ist, ausreichend gerecht zu werden.<sup>120</sup> Diese Faktoren können sich erheblich auf die Anreizfunktion der BSC auswirken.

Wesentlich für die Motivation der Beteiligten sind die Kosten für die Erstellung und Implementierung einer Scorecard. Da die zeitlichen Ressourcen der Managementebene für gewöhnlich begrenzt und die Beschaffung sowie die Weitergabe von relevanten Informationen aufwändig sind, sollten die entstehenden Kosten den Nutzen der BSC nicht überschreiten.

Motivationsfördernd ist auch, dass die Ziele und Maßnahmen realistisch gewählt werden. Es ist nur eine Anreizsteigerung des Lieferanten gewährleistet, wenn die definierten Ziele auch erreicht werden können. Daher ist es wichtig, dass beide Partner die BSC als ganzheitliches Managementsystem erachten und diese auch in den Unternehmen etablieren.<sup>121</sup> Bei der Implementierung einer unternehmensübergreifenden BSC ist es ebenfalls von Bedeutung, dass die Mitarbeiter der kooperierenden Unternehmen über die strategischen Ziele, die Kennzahlen sowie über die Maßnahmen zur Erreichung durch Aushänge oder sonstige Medien informiert werden.<sup>122</sup> Dies sollte in allen Unternehmen mit gleicher Intensität vorgenommen werden. So können Mitarbeiter bspw. Schulungen für ein richtiges Verständnis zum Hintergrund der Kennzahlen erhalten. Die Einführung der erarbeiteten Scorecard sollte für beide Unternehmen mit gleicher Wichtigkeit erachtet werden. Dabei ist die BSC als langfristiger Prozess zu verstehen, denn die Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen sollten regelmäßig überprüft und für drei bis fünf Jahre im Voraus geplant werden.<sup>123</sup> Auch hier könnte sich durch zu häufige Anpassungen sowie aufwändige Erhebungsverfahren der relevanten Informationen Antriebslosigkeit entwickeln.

Obwohl die BSC einen hohen Bekanntheitsgrad in der Managementebene genießt, wird das Instrument speziell zum Controlling der SC kaum angepasst. In der Literatur wird bereits die Anwendung anderweitiger Perspektiven empfohlen. Mit der Abstimmung wird die BSC an

---

<sup>118</sup> Vgl. ebenda, S. 299.

<sup>119</sup> Vgl. Stoll, B. (2013), S. 83.

<sup>120</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 221.

<sup>121</sup> Vgl. Morganski (2003), S. 135 f.

<sup>122</sup> Vgl. Stoll (2013), S. 83.

<sup>123</sup> Vgl. Stoll (2013), S. 84; Kaplan/Norton (1997), S. 13.

die Anforderungen einer SC-Zusammenarbeit inhaltlich und strukturell angepasst, da bspw. die Kooperationsqualität und die Kooperationsintensität bei einer unternehmensübergreifenden BSC berücksichtigt werden.<sup>124</sup>

Ein maßgeblicher Faktor bei der Erstellung und Überbringung der Maßnahmen innerhalb einer BSC ist die Unternehmenskultur. Bei der Erstellung einer unternehmensübergreifenden BSC ist es daher wichtig, nicht nur die Kultur eines Unternehmens, sondern ebenfalls den Kultureinfluss des kooperierenden Unternehmens zu betrachten.<sup>125</sup> Dies stellt die Zusammenarbeit vor weitere Herausforderungen, da die Darstellung einer Unternehmenskultur und die unter Umständen benötigten Anpassung in der Praxis langwierig sein können. Die Abweichungsanalyse, auf welche im vorangegangenen Kapitel bereits eingegangen wurde, kann die Motivation des Agenten beeinflussen, da sich dieser unter permanenter Kontrolle befindet. Dies kann langfristig dazu führen, dass der Lieferant an Leistungsfähigkeit und Innovationspotenzial verliert.

## **5. Schlussbetrachtung**

Die vorliegende Hausarbeit hat verdeutlicht, dass die BSC als ganzheitliches, kennzahlenorientiertes Managementsystem zur Anreizsteigerung innerhalb einer SC Beziehung beitragen kann und durch ihre Informationstransparenz langfristig ein effizientes Interagieren zwischen den SC Partnern ermöglicht. Um abschließend nochmals auf die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Victor H. Vroom einzugehen, welche besagt, dass Handlungen insbesondere aufgrund erhoffter Eigenvorteile durchgeführt werden, kann die BSC zur Identifizierung solcher Vorteile durch die gemeinsame Definition von Zielen für den Agenten behilflich sein. Aus diesem Grund kann sie dazu eingesetzt werden, die typischen Probleme der Prinzipal-Agent-Theorie und insbesondere das moralische Risiko zu verringern, da das Instrument durch die hohe Informationstransparenz und die gemeinsam entwickelten Zielvorgaben eine motivierende Wirkung auf den Agenten haben kann. Aufgrund dieser Eigenschaft ist das Konzept der unternehmensübergreifenden BSC gut geeignet, um langfristige Kooperationen zwischen zwei Unternehmen zielführend zu steuern bzw. zu lenken. Allerdings stellt die Umsetzung einer BSC von der Theorie in die Praxis einige Herausforderungen für die Unternehmen dar. Die Verbindung kooperierender Unternehmen in einer Scorecard erweist sich in der Realität mit hoher Wahrscheinlichkeit als sehr komplex.

Dennoch wurde das Instrument bereits bei einer großen Anzahl von Unternehmen zur zielgerichteten Unternehmenssteuerung und -lenkung vorteilhaft eingesetzt, sodass eine Erstellung zur gemeinsamen Zielerreichung lohnenswert erscheint, sobald anfängliche Herausforderun-

---

<sup>124</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 336 (für den gesamten Absatz).

<sup>125</sup> Vgl. Morganski (2003), S. 113 ff.

gen überwunden wurden.<sup>126</sup> Mit der Vielzahl an Informationen kennt jeder Partner die an ihn gestellten Erwartungen zur Erreichung seiner Vorgaben. Diese Kenntnis steigert wiederum den Anreiz, den Erwartungen gerecht zu werden. Daher können die Anreizprobleme und die damit verbundene Informationsasymmetrie der Partner reduziert werden.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass die Probleme der Prinzipal-Agent-Theorie nicht lückenlos aus einer Beziehungsebene eliminiert werden können. Die isolierte Sichtweise der Unternehmen in Form der eigenen Interessenverfolgung kann nicht vollständig unterdrückt werden. Eine regelmäßige Erhebung der Kennzahlen der BSC signalisiert dem Agenten jedoch die Ernsthaftigkeit und Wichtigkeit des Instruments und kann daher auch langfristig Anreizimpulse gewährleisten und so zu einer effizienten partnerschaftlichen Zusammenarbeit beitragen.

---

<sup>126</sup> Vgl. Vollmuth (2000), S.392.

## **Literatur- und Quellenverzeichnis**

### **Bücher**

- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2009): Strategisches Management, 5. neu bearbeitete Auflage, Stuttgart.
- Bleiber, Reinhard (2006): Crashkurs Controlling, 3., aktualisierte Auflage, München.
- Ehrmann, Harald (2003): Kompakt Training - Balanced Scorecard, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Leipzig.
- Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter (1999): Balanced Scorecard - Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg i. Br., Berlin, München.
- Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Heidelberg Dordrecht London New York.
- Kaplan, Robert S./Norton David P. (1997): Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Küpper, Hans-Ulrich (2008): Controlling - Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5., überarbeitete Auflage, München.
- Küpper, Hans-Ulrich u.a. (2013): Controlling - Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6., überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- Morganski, Bernd (2003): Balanced Scorecard, Auf dem Weg zum Klassiker – Mehr Gewinn und Unternehmenswert durch motivierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden, 2., überarbeitete Auflage, München.
- Offermanns, Guido (2005): Integriertes Personalcontrolling im Krankenhaus: Neue Instrumente für die Prozess- und Ressourcensteuerung, Klagensfurt.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2010): Grundlagen des Managements - Basiswissen für Studium und Praxis, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Staehle, Wolfgang H. (1994): Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7., überarbeitete Auflage von Conrad, Peter/Sydow, Jörg, München.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2013): Management Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 7., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Stoll, Bettina (2013): Balanced Scorecard für Soziale Organisationen - Qualität und Management durch strategische Steuerung, 3. Auflage, Regensburg.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2000): Balanced Scorecard & Controlling, Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Weber, Jürgen/Wallenburg, Carl Marcus (2010): Logistik- und SC Controlling, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Werner, Hartmut (2002): SC Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Vollmuth, Hilmar J. (2000): Controlling - Instrumente von A bis Z, 31 ausgewählte Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung, 5., erweiterte Auflage, München.

### **Zeitschriften**

Hofmann, Christian/Hofmann, Erik/Pfeiffer, Thomas: Kontrollrechte und Anreize in SCs, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 59 (2008), S. 1-29.

Kiewitt, Anja: An einem Strang, in: LOGISTIK HEUTE, Ausgabe 4/2013, S. 50 bis 53.

Ross, Stephen A.: The Economic Theory of Agency – The Principal's Problem, in: American Economic Association (Hrsg.): The American Economic Review Vol. 63 No. 2 (1973), S. 134 - 139.

Schweizer, Lars/Monsen, Erik/Patzelt, Holger: Anreize und Motivation für unternehmerisches Handeln in etablierten Firmen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 60 (2008), S. 671-692.

### **Internet**

Cobocards, Maslows Bedürfnispyramide, online verfügbar unter: <http://www.cobocards.com/pool/en/cardset/1495783/online-karteikarten-02-a-amp-o-arbeitsmotivation-kap-24-1-24-3-/>, zuletzt aufgerufen am 12.05.2014.

Schmezer, Ulrich (2011): Motivations Qualifizierung - intrinsische & extrinsische Motivation, Schmezer Consulting, online verfügbar unter: <http://www.schmezer-consulting.de/news-detail/items/motivations-qualifizierung.html>, zuletzt aufgerufen am 13.05.2014.

Weiterbildung, E-Learning und Karriere (2014): Maslows Bedürfnispyramide, online verfügbar unter: <http://www.drgst.de/karriere/maslowsche-beduerfnispyramide.html>, zuletzt aufgerufen am 12.05.2014.

## **4. Supply Chain Reputation – An Analysis of Leverage Points for Supply Chain Controlling**

*Steffen Vey*

List of Figures .....	69
List of Tables .....	69
List of Abbreviations .....	70
1. Introduction.....	71
1.1 Problem definition.....	71
1.2 Objective of this paper .....	71
1.3 Organization of the study .....	71
2. Fundamentals of reputation.....	72
2.1 Determination and perceptions of reputation.....	72
2.2 Reputation Management a part of business success .....	74
3. Concepts and starting points of reputations analysis .....	74
3.1 Material elements and different concepts of reputation analysis .....	75
3.2 Standardized measure for reputation exemplary with the RepTrak <sup>®</sup> -Model .....	76
4. Status quo of Reputation Management .....	78
4.1 Comparison of different branches reputation.....	78
4.2 Relation between Reputation Management and specifics of SCM.....	78
5. Summary .....	80
Appendix.....	81
List of References .....	83

## List of Figures

Figure 1: Different views on Corporate Reputation.....	73
Figure 2: Starting points in corporations for reputation analysis.....	75
Figure 3: RepTrak®-Model : measurement of cooperation reputation.....	76
Figure 4: RepTrak®-Model : key performance attributes for the drivers of reputation .....	77
Figure 5: RepTrak®-Model: connections, pulse and consequences of reputation .....	77
Figure 6: Global RepTrak®: Weighting of the drivers for reputation .....	81
Figure 7: Global RepTrak® : 2012-2014: the 10 most reputable enterprises.....	81
Figure 8: Global RepTrak®: top five reputable enterprises by region in 2014 .....	82

## List of Tables

Table 1: Interrelations between Identity, Image, Brand and Reputation .....	72
Table 2: Reputation in Supply Chain: opportunities and risk .....	79

## List of Abbreviations

AG .....	Aktiengesellschaft
BMW.....	Bayerische Motoren Werke
cp.....	compare
ed.....	editor
et al. ....	et alia
et seq. ....	et sequentes
ISO .....	International Organization for Standardization
OEM.....	Original-Equipment-Manufacturer
RI.....	Reputation Institute
resp.....	respectively
p. ....	page
SC.....	Supply Chain
SCC .....	Supply Chain Controlling
SCM .....	Supply Chain Management
SCOR .....	Supply Chain Operations Reference-Model
®.....	Registered Trademark



# **1. Introduction**

## **1.1 Problem definition**

Nowadays, enterprises regularly try to handle the branches complexity with different strategies. Companies realize this by Reputation Management lowing a Supply Chain (SC) strategy that is supporting their general corporate strategy. So they want to gain the largest market share in comparison to competitors, to achieve low costs for the product line and simultaneously offering quality products.<sup>1</sup> Besides business and SC strategy it is also important to establish a respectable reputation management. A strong reputation establishes confidence and improves company's position to stakeholder. Hereby the economic success increases in the long run.<sup>2</sup>

Furthermore, Reputation Management is close bound up with risk management. So a significant measurement for keeping a business safe is needed. A good risk and Reputation Management allows the company to reduce or avoid certain kind of negative effects on the enterprise.<sup>3</sup> Essentially for all concerns are the stakeholders' loyalty and the reputation of their own company. So they must build an expressive management, which is able to measure reputation. This way, monitoring reputé is challenging because it is not a direct observable measured value. Instead, loyalty and reputation appear merely from expressions of opinion and behavior pattern from stakeholders.<sup>4</sup>

## **1.2 Objective of this paper**

Reputation of a company possesses a very important value for stakeholders. But measurement and identification of reputation is hard. For this purpose, this paper gives a general overview of leverage points for Supply Chain Controlling (SCC) to manage reputation of organizations. Drawing with the RepTrak™-Model, should exemplary illustrate a modern Reputation Management.

## **1.3 Organization of the study**

This paper is divided into five main sections. Chapter 1 describes a short introduction, objective and organization of this thesis. Afterwards, chapter 2 contains fundamentals of reputation as well as chapter 3 concepts and starting points of reputation analysis. Chapter 4 engages with the status quo of Reputation Management. Finally, chapter 5 paraphrases a summary of this paper.

---

<sup>1</sup> Cp. Werner 2013, p. 452; Amann 2009, pp. 53 et seq..

<sup>2</sup> Cp. Hermann 2012, p. 122; Kirstein 2009, p. 3.

<sup>3</sup> Cp. Deutsches CSR-Forum 2012; Wüst 2012, p. 20.

<sup>4</sup> Cp. Kirstein 2009, p. 4; Helm 2007, p. 1.

## 2. Fundamentals of reputation

In accordance to Margaret Woods, a blameless reputation supports company's strategy and is an enormous amount in Risk Management: "Preserving a company's reputation is therefore a very important dimension of risk management and there is evidence to suggest that it not only affects customers' buying decisions but also employee loyalty and investor choices. As such a good reputation can also serve as a barrier to entry and protect competitive position."<sup>5</sup> One Objective of Reputation management is ensuring the existence and the success of the organization to get a higher market value. These objectives are consistent with the goals of Reputation Management. Both strategies merge together and have similarly approaches.<sup>6</sup>

### 2.1 Determination and perceptions of reputation

In general, there is no uniform definition of Reputation. The word reputation can be tracked back to the Latin, where it's means assessment. In English this term comprehend for glory or standing. The founder and chairman of the Reputation Institute (RI) in New York, Dr. Charles Fombrun, sees reputation in a close context with image, brand, and identity of a company.<sup>7</sup> Charles Fombrun paraphrases reputation as the total gratefulness and trust that viewers have about a company. The structuring and overview about these four expressions in complementary context describes the following table 1.

		Focus	
Perspective	Internal	Part <b>Identity</b>	Whole <b>Brand</b>
		The attributes of a company that are central, distinctive and enduring	The symbols that a company uses to distinguish itself in ist communications
	External	<b>Image</b>	<b>Reputation</b>
		The perceptions that form in the minds of observers when they think about a company	The overall appreciation, trust and esteem that observers feel for a company

**Table 1: Interrelations between Identity, Image, Brand and Reputation<sup>8</sup>**

On the one hand, the corporate reputation is founded on the own chosen identity in combination with the company doings, attitudes and symbols. On the other hand, these internal behaviors meet the external expectations from different stakeholders. They have different perceptions build their own image about the company. The perceptions and image of the enterprise underlies a natural ongoing change. For this reasons Reputation Management is also a continuous Change Management and have to adjust to society.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Woods 2011.

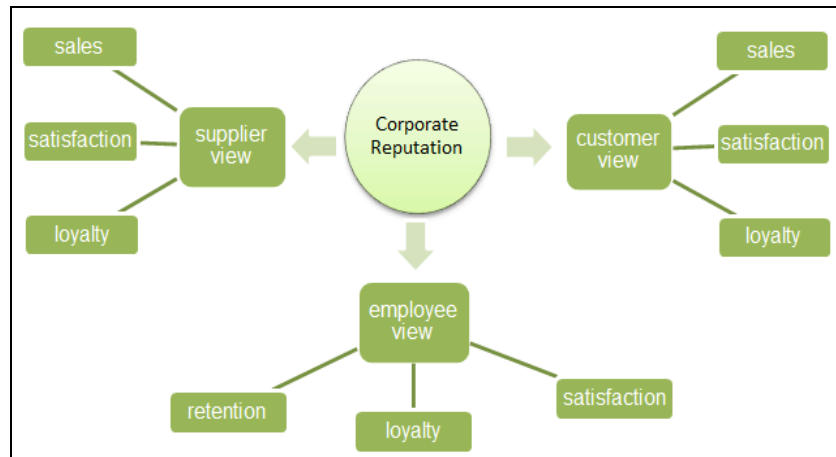
<sup>6</sup> Cp. Wüst 2012, p. 18; Helm 2007, p. 1.

<sup>7</sup> Cp. Wüst 2012, p. 12; Helm 2007, p. 150.

<sup>8</sup> Cp. Wüst 2012, p. 13.

<sup>9</sup> Cp. Wüst 2012, p. 43; Helm 2007, p. 20.

Essentially, the English literature uses the concept of corporate reputation.<sup>10</sup> Today, an important impact for corporate reputation is the meaning of public society. This approach is getting more important with regard to the growing scandals of companies. The Corporate Social Responsibility takes these aspects in mind.<sup>11</sup> „A corporate reputation represents the net affective or emotional reaction - good or bad, weak or strong - of customers, investors, employees, and the general public to the company's name."<sup>12</sup> Figure 1 demonstrates this statement and the different views on the Corporate Reputation.



**Figure 1: Different views on Corporate Reputation<sup>13</sup>**

According to the International Organization for Standardization (ISO) the Corporate Responsibility approach is “a balanced approach for organizations to address economic, social and environmental issues in a way that aims to benefit people, communities and society.”<sup>14</sup> With view on reputation, Corporate Social Responsibility considers issues like: human rights, workplace and employee safety, unfair business practices, organizational governance, environmental aspects, marketplace and consumer issues, community involvement and social development.<sup>15</sup>

In general, there are a lot of strategies to moderate the negative impact of reputation for enterprises. Different steps exist how you find and handle the reputation drivers. In the first step the possible reputation drivers are identifying. Second, the weakness of important assets like information to the identified reputation drivers is evaluated. After that it has to define the probable consequences of specific threats to assets. Then, different strategies are found to re-

<sup>10</sup> Cp. Helm 2007, p. 21.

<sup>11</sup> Cp. Hermann 2012, p. 122.

<sup>12</sup> Fombrun 1996, p. 37.

<sup>13</sup> Own representation, adapted from Helm 2007, p. 247.

<sup>14</sup> International Organization for Standardization 2014b.

<sup>15</sup> Cp. International Organization for Standardization 2014a.

duce risks or improve the reputation. At the end the Risk and Reputation Management procedures have to be ranked based on their importance.<sup>16</sup>

Additionally the Corporate Social Responsibility influences a wide range of supply chain activities, for example: product manufacturing and integrity, disclosure labeling and packaging and also distribution. Furthermore this approach provides a number of advantages to the enterprise like: reducing and limiting litigation, improving sustainability and also reducing absenteeism and employee turnover.<sup>17</sup>

## **2.2 Reputation Management a part of business success**

Most of companies try to achieve business success by maximizing the shareholder value. This approach has several negative consequences and also leads to poor and unsustainable business practices. A practicable solution is to gain short term savings by cutting production costs and employee wages. But the harmful consequences for the company in the long run are involving a higher burden than the short term benefits. Businesses following the shareholder value approach might lead to lose focus on customers' interests. This way of thinking will damage the reputation and reducing the interests of other stakeholders of a company like employees or suppliers.<sup>18</sup> Warren Buffett summarized it well and said: "It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently."<sup>19</sup> For example, Toyota is a good example for this statement. The company was well known for its respectable quality. In former days everybody thought about Toyota as a car company that makes a quality product. But in 2010 and 2011 the company had problems with its accelerator pedals and gas lines. Both recalls imply about 3,4 million vehicles. Toyota agreed to pay about 1,1 billion dollars to clear up a lawsuit launched by American car owners. The company did not accept any guilty but accepted to compensate car owners who said their value had been reduced due to the safety recalls. Rerunning safety recalls weart Toyota out and reduced its public image for a long time. Ever since, Toyota is facing the challenge of fixing its quality concerns in order to restore its corporate reputation.<sup>20</sup>

## **3. Concepts and starting points of reputations analysis**

Reputation Management is the result of whole reputation team within an enterprise. It consists of different members of the core departments like sales, development, controlling, logistics and so on. The task of this reputation-relations-team is to transfer external satisfaction in internal processes and actions, all the time. In this context Reputation Management serves as a

---

<sup>16</sup> Cp.Hermann 2012, p. 124.

<sup>17</sup> Cp.Hermann 2012, p. 123.

<sup>18</sup> Cp.Sewing 2012, p. 115.

<sup>19</sup> Connors, Buffett 2010, p. 5.

<sup>20</sup> Cp. Wüst 2012, pp. 8–9.

strategically instrument of the top management and helps also to support board decisions.<sup>21</sup> It is an endless process and it's timeframe stretch over five till ten years. Taking this into consideration, Reputation management requires a top-down approach to gain success in planning and managing organization. Thereby management has to respect a lot of crucial points, for instance trust of stakeholders.<sup>22</sup> Figure 2 shows starting points in corporations for reputation analysis.

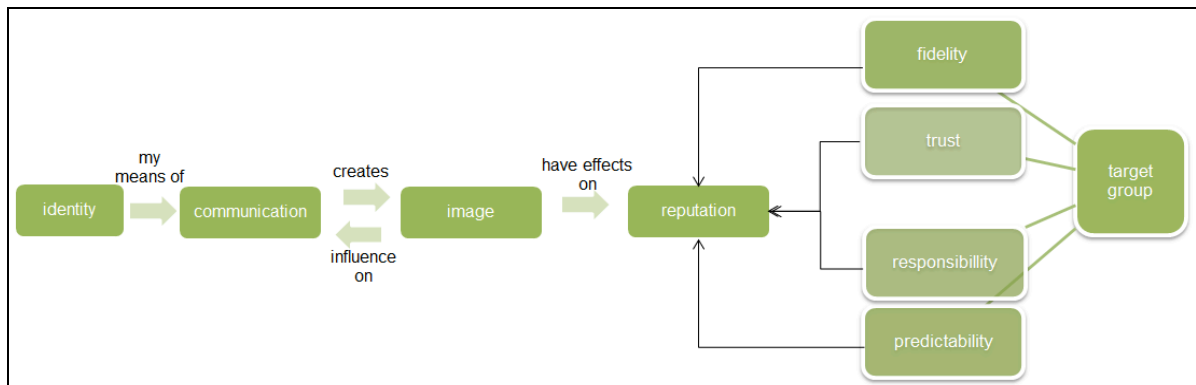


Figure 2: Starting points in corporations for reputation analysis<sup>23</sup>

### 3.1 Material elements and different concepts of reputation analysis

As already described in chapter 2.1, all doings of a company meet expectations of different stakeholders. With regard to the high complexity system of SC it is hard to take all these requirements into account. Independently which instrument and approach for Reputation Management is chosen, first starting point is corporate identity.<sup>24</sup> First of all, drivers for reputation have to determinate for the analysis. So factors and elements are defined which influence reputation. These drivers can divided in internal and external aspects. The internal drivers are manipulable and able to change. In contrast to the external elements, these drivers are harder to interfere and change.<sup>25</sup> On the one hand Reputation Management is an important strategically tool but on the other hand the question is how to measure and compare reputation between different companies. For this purpose, a standardize understanding and also measurement for reputation is needed.<sup>26</sup> The following chapter 3.2 will give an example for a possible instrument for Reputation Management.

<sup>21</sup> Cp. Wüst 2012, p. 40.

<sup>22</sup> Cp. Wüst 2012, pp. 41 and 48.

<sup>23</sup> Own representation, adapted from Wüst 2012, p. 40.

<sup>24</sup> Cp. Wüst 2012, pp. 43 and 48 et seq..

<sup>25</sup> Cp. Wüst 2012, pp. 48 and 49.

<sup>26</sup> Cp. Wiedmann 2012 #17: 58}.

### 3.2 Standardized measure for reputation exemplary with the RepTrak®-Model

Achieving a complete overview over corporate reputation the management has to identify different facets and exposure sites. Comparing this argument by analogy, it is like rebuilding a mosaic picture. For this reason the RepTrak®-Model considers as well formative as reflexive indicators for measurement reputation. On the one hand, formative indicators answer questions like: Which “drivers of reputation” the enterprise domains that have influence on reputation, positive or also negative. For instance, the company produces very good products. On the other hand, reflexive indicators in this model show how much influence the characteristics of these factors have on reputation.<sup>27</sup>

RepTrak® is an instrument advanced by the Reputation Institute and utilized by Corporate Reputations to support companies with a standardized framework that identifies what is driving their reputation. Furthermore this tool allowing enterprises to benchmark their corporate reputation across different stakeholder groups as already described in chapter 2.1. The core of the Model, the RepTrak® pulse, displays how solid the emotional connection is between the company and its stakeholders. The RepTrak® pulse score is built on four points: feeling, esteem, trust, and admiration that stakeholders have as an impression for a business. The RepTrak® pulse score tell business management, do the stakeholders love the company and how intensive is the affection. The RepTrak® pulse summarizes the sensitive perception of companies among a specific stakeholder group. Widespread international researches found out that a firm’s reputation is also inclined by the following seven drivers: performance, products, innovation, workplace, governance, citizenship and leadership. These drivers answer the question why stakeholders love a company.<sup>28</sup> Figure 3 exemplifies the connection between drivers and reflectors in this context.

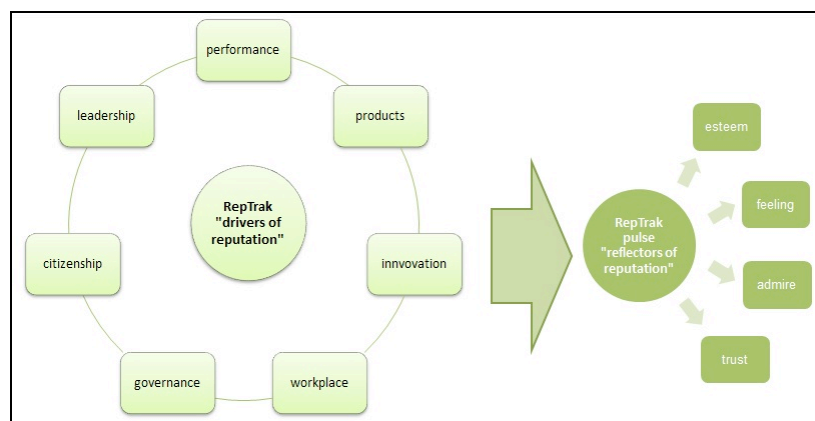


Figure 3: RepTrak®-Model : measurement of cooperation reputation<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Cp. Wiedmann 2012, p. 61.

<sup>28</sup> Cp. Helm et al. 2011, p. 107; Wiedmann 2012, p. 64.

<sup>29</sup> Own representation, adapted from Wiedmann 2012, p. 62.

Groundwork for these seven drivers of reputation are 23 key performance attributes. For instance, in the group governance, questions were asked like if firm behaves ethically and is open and transparent in its business transactions. Another example, the category workplace shows if business is an appealing place to work and if it treats its employees well. In the following figure 4 the attributes are assigned to relevant driver.

products	• high quality, value for money, stands behind, meets customers needs
innovation	• innovative, first to market, adapts quickly to change
workplace	• rewards employees fairly, concerned about employee well-being, offers equal opportunities
governance	• open and transparent, behaves ethically, fair in the way it does business
citizenship	• environmentally responsible, supports good causes, positive influence on society
leadership	• well organized, appealing leader, excellent management, clear vision for its future
performance	• profitable, high performing, strong growth prospects

Figure 4: RepTrak®-Model : key performance attributes for the drivers of reputation<sup>30</sup>

In the end, founding a noble reputation is not an objective in itself; the final goal is to ensure that business reputation drivers support behaviors amongst all stakeholders. For that purpose the RepTrak®-Model also consists an analysis about supporting behaviors of seven stakeholders: investors, customers, public, authority, suppliers, employees and media. These supporting behaviors define the consequences of stakeholder's confidence for the enterprise.<sup>31</sup> Figure 5 gives a good overview about the connections, consequences and the final result of reputation, the RepTrak® pulse.



Figure 5: RepTrak®-Model: connections, pulse and consequences of reputation

<sup>30</sup> Own representation, adapted from Wiedmann 2012, p. 75.

<sup>31</sup> Cp. Wiedmann 2012, pp. 74–76.

The next step for the assessment within RepTrak<sup>®</sup> pulse is the establishment of company ranking, resulting from scores forgiven in each driver and attribute by evaluation the public in general. The total score for RepTrak<sup>®</sup> pulse emerged by a weighting method for different drivers and attributes relative to their importance of the business and influence of the reputation. The weighting of these drivers, for example in RepTrak<sup>®</sup> evaluation 2014, can be seen in appendix i on page 81.

## **4. Status quo of Reputation Management**

### **4.1 Comparison of different branches reputation**

Branches tend to perceive reputation more and more important. Financial crises and recessions raised the status of the reputation management. In 2014 the Global RepTrak<sup>®</sup> 100 evaluated the 100 most reputable enterprises into the world. These companies were valued on the seven drivers of reputation and the supportive behavior by questioning on willingness to invest, buy, recommend, work for and so on. The data were collected web based in fifteen countries from January till February in 2014.<sup>32</sup>

The result of the evaluation in 2014 and the two years before can be seen in appendix ii on page 81. This year, Google and Walt Disney are currently sharing both rank one. Rolex has lost the second position compared to 2013 and is just on the third rank in 2014. Two car manufacturing companies are also in the top ten and they are both German. The two German car companies are BMW and Daimler. They are on position three and eight of the RepTrak<sup>®</sup> score list. In General, Microsoft and Nestlé have lost score in 2014 compared to 2013. Furthermore, VW is not in the top ten anymore since 2012. On contrast, Lego engaged one rank since last year and it is now on ninth position.<sup>33</sup>

In appendix iii on page 82 you will find the top five reputable enterprises by region in 2014. Even the top ten companies have not yet achieved to build sustainable reputation across all four regions: North America, Europe, Asia Pacific and Latin America.

### **4.2 Relation between Reputation Management and specifics of SCM**

Specifics describe detailed the requirements of a system. The objectives are clarifying attributes to measure and monitor the whole system. In case of SMC, various types of attributes are to overlooking. SCM regards financial, information and material flows that are necessary to produce a product or to render a service. At the end, SCM needs all relevant information to run the SC and be able to operate efficiently. But this operating is often dependent on differ-

---

<sup>32</sup> Cp. Reputation Institute.

<sup>33</sup> Cp. Reputation Institute.



ent stakeholders groups to generate this information. So, SCM collects all data and plan what the seller exactly has to do and what the buyer wants to purchase all over the SC.<sup>34</sup>

As already described in earlier chapters, reputation is the external face of the company. Therefore, reputation is a set of aggregate views and evaluations established by stakeholder groups that favor the one business against its competitors. Correlating to SC perspective, optimizing company's SC could realize reputational and productivity advantages." For instance, with open communications between business partners it is possible to reduce information asymmetries in SC. Thereby the transparency in SC increase, which has influence of processes and information. Finally this doing will generate a positive impact on the reputation of the enterprise.<sup>35</sup> Table 2 gives an overview about opportunities and risks of reputation in SC.

aspects	opportunities	risks
<b>Reputation / costs</b>	reducing costs due to optimized material and resource consumption trough supporting of helpfully SC partners	increasing costs through integration of new concepts like Reputation Management
<b>Reputation / transparency</b>	improving reputation owing to increasing demand for sustainable products and close communication with public	disclosure of formerly internal documents and through this increasing dependency of SC partners
<b>Reputation / employer attraction</b>	Increasing employer attraction due to sustainable working based on reputation	Increasing expenditure on personnel for advanced education

**Table 2: Reputation in Supply Chain: opportunities and risk<sup>36</sup>**

In conclusion, Reputation Management has a good influence on SC performance and vice versa. Both management systems interact with each other and have the same starting points as well as goals. All companies require measures of trust to establish successful relationships with their partners. To do so, these entities need a sustainable Reputation Management. In SCM creating reliance improves the chances of a prosperous supply chain relationship and increases the overall benefit for all associates in the SC.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Cp. Suhl, Voß 2004, pp. 99 et seq.; Eßig, Witt 2008, p. 188.

<sup>35</sup> Cp. Amann 2009, p. 186.

<sup>36</sup> Schaltegger, Harms 2010.

<sup>37</sup> Cp. Amann 2009, p. 193.

## 5. Summary

Starting point for this working paper is the general understanding and analysis of different concepts for measuring reputation. After an introduction in the subject matter, the fundamentals of reputation were discussed to improve comprehension. Further on, managing reputation is very complicated because of the high number of handling possibilities and influence factors. Choosing the best Reputation Management is not easy due to the different leverage points and wide range of tools. Consolidating, good Reputation Management functions as a social control system by implicit moral obligation for SC business associates. Also it increases the probability of business partners to behave in line of the reputation guidelines. For instance, the Bayerische Motoren Werke (BMW) Aktiengesellschaft (AG) uses Reputation Management to enlarge and improve their cooperation with business partners.<sup>38</sup> Especially in the automotive sector, a good reputation is very important, because nowadays market transparency is higher than ten years ago. On this background it is not easy to sell a car with a poor reputation, so automotive industry has to work hard on their Reputation Management.<sup>39</sup>

Fundamentally, the Corporate Reputation Management must justify to the objectives and strategy of the company and their SC. Therefor a framework for Reputation Management is necessary in enterprises. On the example of the RepTrak<sup>®</sup>-Model, this thesis gives an overview how Reputation Management should be well-placed. RepTrak<sup>®</sup>-Model is an analytical measurement instrument of reputation management. It allows for the relevance of all factors on constructing the reputation of an enterprise among each stakeholder cluster.<sup>40</sup>

In general, there are four stages to implement Reputation Management in an organization, the planning, the execution, the monitoring and the measurement stage. First, the planning stage categorizes the reputations drivers. At this step the organization has to identify every possible issue that impacts the company's reputation. The planning stage is followed by the execution stage, where collection of data is necessary. In the third phase, the data gives the management the opportunity to find the strengths and weaknesses in its reputation as well as space for improvement. At the end the management will measure the effectiveness of change in their reputation.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Cp. Wüst 2012, p. 18; Helm 2007, p. 5; Sewing 2012, p. 95.

<sup>39</sup> Cp. Parment 2014, p. 51.

<sup>40</sup> Cp. Helm et al. 2011, p. 107; Wiedmann 2012, p. 64.

<sup>41</sup> Cp. Sewing 2012, pp. 92 et seq..

## Appendix

### i. Global RepTrak®: Weighting of the drivers for reputation

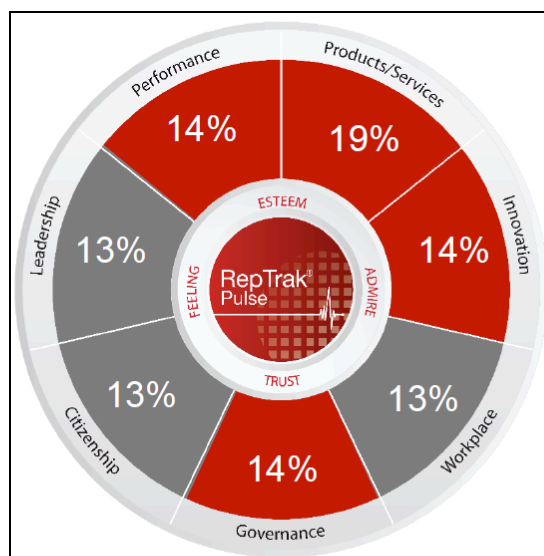


Figure 6: Global RepTrak®: Weighting of the drivers for reputation<sup>42</sup>

### ii. Global RepTrak®: 2012 – 2014 the 10 most reputable enterprises

<u>2014</u>		<u>2013</u>		<u>2012</u>	
Rank		Rank		Rank	
1	The Walt Disney Company Google	1	BMW MINI	1	BMW MINI
		2	The Walt Disney Company	2	SONY
3	BMW MINI ROLEX	3	ROLEX	3	The Walt Disney Company
		4	Google	4	DAIMLER
5	SONY	5	DAIMLER	5	Apple
6	Canon	6	SONY	6	Google
7	Apple	7	Microsoft	7	Microsoft
8	DAIMLER	8	Canon	8	VW
9	LEGO	9	Nestle	9	Canon
10	Microsoft SAMSUNG	10	LEGO	10	LEGO

Figure 7: Global RepTrak®: 2012-2014: the 10 most reputable enterprises<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Reputation Institute.

<sup>43</sup> Reputation Institute.

iii. Global RepTrak®: top five reputable enterprises by region in 2014

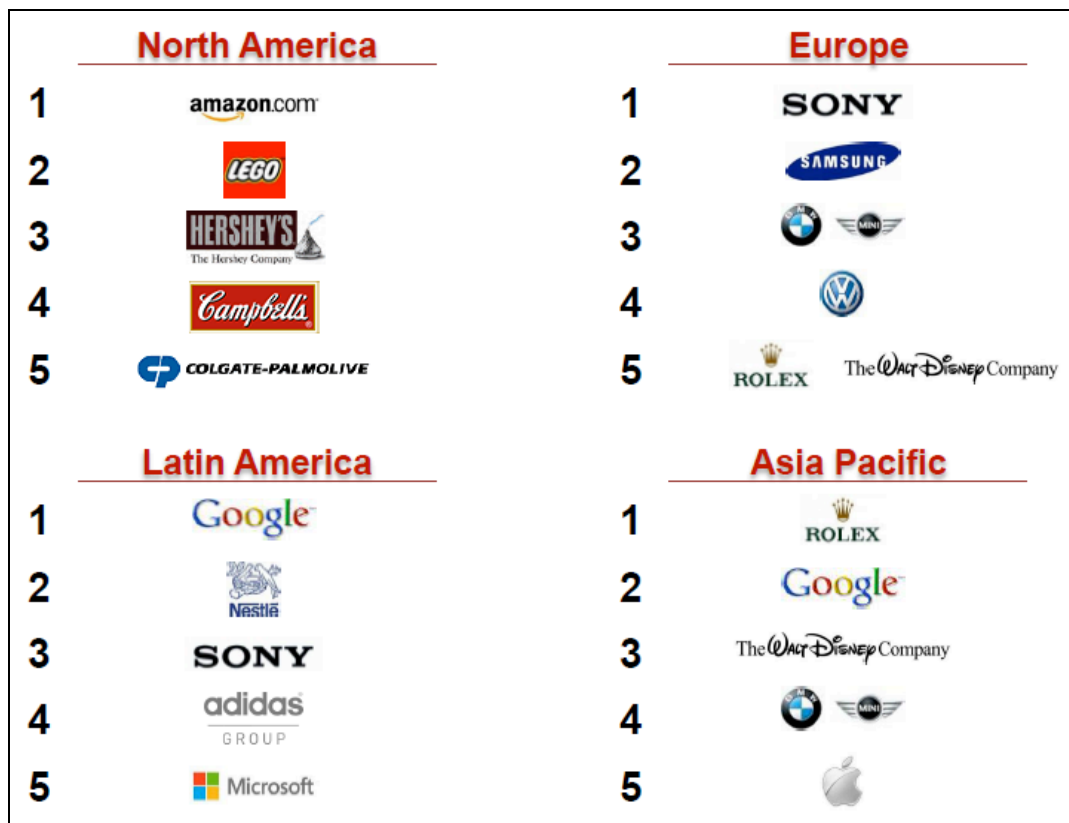


Figure 8: Global RepTrak®: top five reputable enterprises by region in 2014<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Reputation Institute.

## List of References

### Literature

- Amann, Markus (2009): Bedeutung von Produktionskompetenz im Supply Chain Management: Entwicklung einer marktorientierten Steuerungskonzeption am Beispiel der Lebensmittelindustrie. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Connors, Richard J.; Buffett, Warren (2010): Warren Buffett on business: Principles from the sage of Omaha. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eßig, Michael; Witt, Matthias (2008): Öffentliche Logistik: Supply Chain Management für Bund, Länder und Kommunen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fombrun, Charles (1996): Essentials of corporate communication - Implementing practices for effective reputation management. London, New York: Routledge.
- Helm, Sabrina (2007): Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Helm, Sabrina; Liehr-Gobbers, Kerstin; Storck, Christopher (2011): Reputation management - Management for professionals. Berlin, New York: Springer Verlag.
- Hermann, Steffen (2012): Corporate Social Responsibility - eine faktenbasierte Betrachtung. in: Wüst, Cornelia (ed.): Corporate Reputation Management - Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg;. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Kirstein, Sandra (2009): Unternehmensreputation - Corporate social responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller? Wiesbaden: Gabler Verlag (Gabler Edition Wissenschaft).
- Parment, Anders (2014): Auto brand - Building successful car brands for the future. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Sewing, Torsten (2012): CSR-Strategien für ein erfolgreiches Reputation Management. in: Wüst, Cornelia (ed.): Corporate Reputation Management - Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg;. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Suhl, Leena; Voß, Stefan (2004): Quantitative Methoden in ERP und SCM. Norderstedt: Books on Demand (2).
- Werner, Hartmut (2013): Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 5., überarbeitete u. erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wiedmann, Klaus-Peter (2012): Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer erfolgversprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung. in:

Wüst, Cornelia (ed.): Corporate Reputation Management - Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg;. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Woods, Margaret (2011): Risk management in organizations: An integrated case study approach. New York: Routledge Chapman & Hall.

Wüst, Cornelia (2012): Corporate Reputation Management - Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

### **Internet**

Deutsches CSR-Forum (2012): RiskFit. Available online at <http://www.csrforum.eu/riskfit/>, checked on 1/05/2014.

International Organization for Standardization (2014a): ISO 26000 - Social Responsibility. Available online at <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm?archive=all>, updated on 16/05/2014, checked on 17/05/2014.

International Organization for Standardization (2014b): ISO weighs up work on social responsibility of organizations. Available online at [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref843](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref843), updated on 16/05/2014, checked on 17/05/2014.

Reputation Institute: Meeting the Demands of Consumers - 2014 Global RepTrak® 100. Available online at <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/global-reprtrak-100>, checked on 24/05/2014.

Schaltegger, Stefan; Harms, Doris (2010): Sustainable Supply Chain Management - Praxisstand in deutschen Unternehmen. Center for Sustainability Management e. V. Lüneburg. Available online at [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/SSCM\\_Studie\\_2010.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/SSCM_Studie_2010.pdf), updated on 15/03/2011, checked on 26/05/2014.

## **5. Berücksichtigung von Corporate Social Responsibility (CSR) im Supply Chain Controlling – Trend oder Notwendigkeit?**

*Christian Kalley, Marco Schillinger, Kevin Schindele*

Abbildungsverzeichnis.....	87
Tabellenverzeichnis .....	88
Abkürzungsverzeichnis.....	89
1. Einleitung.....	90
2. Theoretische Einführung -Supply Chain Management (SCM), Controlling der Supply Chain (SC) und Corporate Social Responsibility (CSR) .....	91
2.1 SCM .....	91
2.2 Controlling der SC .....	93
3. CSR aus Unternehmenssicht.....	97
3.1 CSR .....	97
3.2 Chancen von CSR für Unternehmen.....	101
4. Trend oder Notwendigkeit von CSR-Aktivitäten .....	104
4.1 Auslöser von CSR-Aktivitäten.....	104
4.2 Politische Initiativen zum Thema CSR.....	111
4.3 CSR im Supply Chain Controlling (SCC) – ein Resümee.....	112
5. Die Balanced Scorecard als Controlling-Instrument .....	114
5.1 Die CSR-Balanced Scorecard (CSR-BSC) .....	114
5.2 Kennzahlen/KPIs für die CSR-BSC .....	117
6. Berichterstattung .....	119
6.1 Gründe und Grundsätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	119
6.2 Global Reporting Initiative (GRI).....	120
6.3 Global Compact .....	121
6.4 Kritik und Nutzen beider Berichterstattungsansätze.....	122

7. Fazit .....	123
Anhang.....	125
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	141



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Material-, Informations- und Finanzflüsse entlang der SC.....	92
Abbildung 2: Das Führungssystem eines Unternehmens .....	96
Abbildung 3: Dimensionen von CSR nach Dahlsrud .....	97
Abbildung 4: Vergleich EU-Kommission und ISO 26000 .....	98
Abbildung 5: Grundsätze der Wahrnehmung Gesellschaftlicher Verantwortung .....	100
Abbildung 6: Fortführung Grundsätze der Wahrnehmung Gesellschaftlicher Verantwortung.....	100
Abbildung 7: Vertrauen in Institutionen im Interesse der Gesellschaft zu handeln .....	105
Abbildung 8: Anzahl von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) weltweit.....	106
Abbildung 9: Themen und Inhalte auf Twitter von Dax-Konzernen.....	107
Abbildung 10: Gesellschaftliche Kriterien werden für Verbraucher wichtiger.....	108
Abbildung 11: Entwicklung der UN PRI.....	110
Abbildung 12: Beispiele für Elemente der fünf Perspektiven einer CSR-BSC .....	116
Abbildung 13: Übersicht Kennzahlen/KPIs für die CSR-BSC.....	117
Abbildung 14: Kernthema Organisationsführung.....	125
Abbildung 15: Kernthema Menschenrechte .....	126
Abbildung 16: Fortführung Kernthema Menschenrechte .....	127
Abbildung 17: Kernthema Arbeitspraktiken.....	127
Abbildung 18: Fortführung Kernthema Arbeitspraktiken .....	128
Abbildung 19: Kernthema Umwelt.....	128
Abbildung 20: Fortführung Kernthema Umwelt .....	129
Abbildung 21: Kernthema Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken.....	129
Abbildung 22: Fortführung Kernthema Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken.....	130
Abbildung 23: Kernthema Konsumentenangelegenheiten.....	130
Abbildung 24: Fortführung Kernthema Konsumentenangelegenheiten.....	131
Abbildung 25: Fortführung Kernthema Konsumentenangelegenheiten.....	131
Abbildung 26: Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft .....	132
Abbildung 27: Fortführung Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft.....	133
Abbildung 28: Gründe von Unternehmen, ökologische Produkte und Dienstleistungen anzubieten .....	134

Abbildung 29: 1. Möglichkeit der CSR-Strategiesteuerung .....	135
Abbildung 30: 2. Möglichkeit der CSR-Strategiesteuerung .....	136
Abbildung 31: Ursache-Wirkungskette der CSR-BSC .....	137
Abbildung 32: Entwicklung der Anzahl der Berichte nach GRI-Richtlinien .....	137
Abbildung 33: Zugänge zu Global Compact pro Jahr .....	138
Abbildung 34: Gesamtanzahl der Berichte nach Global Compact .....	138
Abbildung 35: Wirtschaftsteilnehmer nach Region und Größe .....	139
Abbildung 36: TOP 20 Wirtschaftsteilnehmer .....	140

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Hauptaufgaben des Controllings .....	95
Tabelle 2: Business Case nach Hansen und Schrader .....	101
Tabelle 3: Erfolgswirkungen von CSR nach Googins/Mirvis/Rochlin .....	102
Tabelle 4: Vorteile von CSR nach Hopkins .....	103

## **Abkürzungsverzeichnis**

BSC .....	Balanced Scorecard
BMELV .....	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BMU .....	Bundesamt für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMAS .....	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
CERES .....	Certification of Environmental Standards
CSR .....	Corporate Social Responsibility
ECOSOC .....	Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen
EU .....	Europäische Union
EVA .....	Economic Value Added
GfK .....	Gesellschaft für Konsumforschung
GRI .....	Global Reporting Initiative
ISO .....	International Organization for Standardization
KMU .....	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI .....	Key Performance Indicator
LOHAS .....	Lifestyle of Health and Sustainability
NGO .....	Nichtregierungsorganisation
NGOs .....	Nichtregierungsorganisationen
ROCE .....	Return on Capital Employed
ROI .....	Return on Investment
SC .....	Supply Chain
SCC .....	Supply Chain Controlling
SCM .....	Supply Chain Management
SBSC .....	Sustainability Balanced Scorecard
SRIs .....	Socially Responsible Investments
UN .....	United Nations
UNEP .....	United Nations Environmental Programme Finance Initiative
UN PRI .....	United Nations Principles Responsible Investment

## 1. Einleitung

In der heutigen vernetzten Welt sind auch Unternehmen miteinander verbunden in sogenannten Supply Chains (SC). Das Managementkonzept, welches sich mit diesen Wertschöpfungsketten beschäftigt, nennt sich Supply Chain Management (SCM) und gewinnt zunehmend aufgrund der Globalisierung an Bedeutung. Der zunehmende Welthandel und die damit verbundene Internationalisierung der Wertschöpfungsketten machen diese komplexer bzw. herausfordernder. SCM ist die unternehmerische Antwort auf diese neuen komplexen Herausforderungen.<sup>1</sup>

Um diese zu bewältigen, benötigt das SCM Unterstützung von anderen Managementkonzepten. Insbesondere das Controlling, das bereits in vielen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre erfolgreich umgesetzt wird (Bereichscontrolling), gewinnt auch im Bereich der SCs an Bedeutung. Die Herausforderung für das Controlling der Supply Chain bzw. für das Supply Chain Controlling (SCC) ist dabei, dass im Gegensatz zum klassischen Controlling unternehmensübergreifend agiert werden muss.<sup>2</sup>

Der zunehmende Welthandel und die damit verbundene Globalisierung haben ein weiteres Managementkonzept hervorgebracht, welches besonders in Krisensituationen vielfältig in den Medien auftaucht. Das sogenannte Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft gewinnt zunehmend an Bedeutung durch globale Initiativen.<sup>3</sup>

Die vorliegende Arbeit wird diese drei Managementkonzepte betrachten und hat das Ziel, abschließend die Frage zu beantworten, ob CSR im SCC berücksichtigt werden muss.

Hierfür werden zunächst die Grundlagen der oben bereits angesprochenen Managementkonzepte SCM und Controlling im Kapitel 2 vorgestellt. Das Kapitel 3 widmet sich CSR sowie den Chancen, die sich aus einem Einsatz für Unternehmen daraus ergeben können. Um der Frage, Trend oder Notwendigkeit gerecht zu werden, stellt Kapitel 4 zunächst die wesentlichen CSR-Aktivitäten dar und zeigt Zusammenhänge zu den vorgestellten Managementkonzepten auf, bevor abschließend ein kurzes Resümee erfolgt. In Anschluss daran werden in den folgenden Kapiteln mögliche Ansätze der Berücksichtigung von CSR im SCC betrachtet. Abschließend werden im letzten Kapitel die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst sowie eine Empfehlung der Autoren ausgesprochen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Selzer (2009), S. 2-57.

<sup>2</sup> Vgl. Werner (2013), S. 2, 313-457; Küpper (2005), S. 431-485.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel 2 bis 4.

## 2. Theoretische Einführung -Supply Chain Management (SCM), Controlling der Supply Chain (SC) und Corporate Social Responsibility (CSR)

Die folgenden Abschnitte behandeln die Managementkonzepte SCM und Controlling und schließen mit der Verknüpfung beider Konzepte ab.

### 2.1 SCM

SCM ist ein Begriff, der in den USA durch angloamerikanische Berater Anfang der 80er Jahre geprägt wurde.<sup>4</sup> Das damit verbundene Konzept SCM wurde seitdem kontinuierlich durch diverse Wissenschaftler weiterentwickelt. Die fortwährende Weiterentwicklung und die damit verbundene Dynamik dieses interdisziplinären Ansatzes erklärt auch die fehlende allgemeingültige Definition.<sup>5</sup>

Ross stellte daher zu SCM folgendes fest:<sup>6</sup>

„As in the case with any management philosophy, especially one that is still in the process of evolving, available definitions of SCM can be characterized as possessing a wide spectrum of different meanings and equally numerous applications.“<sup>7</sup>

Durch die verschiedenen Betrachtungsweisen der jeweiligen Autoren kommt es zu einer Vielfalt an verfügbaren Definitionen. Dieses unterschiedliche Verständnis von SCM vergleicht Ross bildhaft mit der Ausdrucksweise einer Figur („Grinsekatze“) aus dem Märchen Alice im Wunderland:<sup>8</sup> „Like Alice Chesire cat, SCM appears to mean one thing in reference to one idea, and then again something entirely different in another context, depending on who and what is being spoken about.“<sup>9</sup>

Dennoch lassen sich auch Gemeinsamkeiten in den unterschiedlichen Definitionen finden. Beispielhaft dafür werden an dieser Stelle die Definition von Wannenwetsch/Nikolai und die Definition von Kurbel miteinander verglichen.

- „SCM bezeichnet die integrierte Planung, Simulation, Optimierung und Steuerung der Waren-, Informations- und Geldflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Kunden des Kunden bis zum Lieferanten des Lieferanten“<sup>10</sup> Desweiteren betonen sie: „SCM strebt nach dem Ziel, ausgewählte Partner in eine langfristige, partnerschaftliche Win-Win-Beziehung in das Wertschöpfungssystem des Unternehmens zu integrieren, um durch Abstimmung, Nutzung und Verbesserung der gemeinsamen Fä-

---

<sup>4</sup> Vgl. Werner (2013), S. 3. Abweichende Auffassung vgl. Sucky (2004), S. 5.

<sup>5</sup> Vgl. Kurbel (2011), S. 431f; Sucky (2004), S. 18 ff; Wannenwetsch/Nikolai (2004), S. 5; Werner (2013), S.3f.

<sup>6</sup> Vgl. Sucky (2004), S. 18.

<sup>7</sup> Ross (1998), S. 4.

<sup>8</sup> Vgl. Sucky (2004), S. 18.

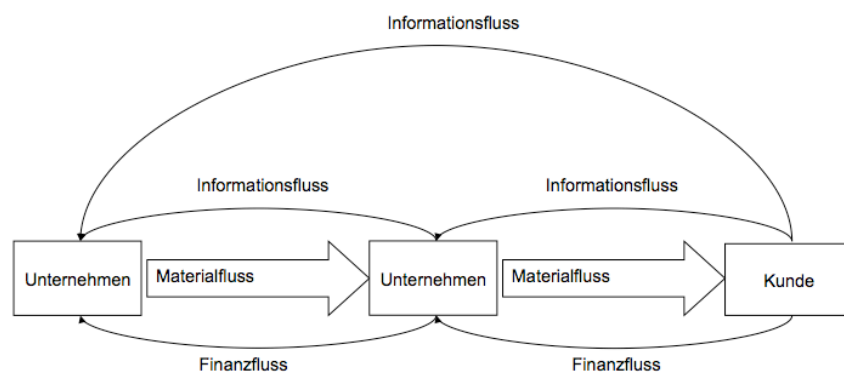
<sup>9</sup> Ross (1998), S. 7.

<sup>10</sup> Wannenwetsch/Nikolai (2004), S. 5.

higkeiten die Wettbewerbssituation der gesamten Logistikkette zu steigern. Konkret sollen Bestände, Kosten und Durchlaufzeiten zur Steigerung der Rendite und der Kundenzufriedenheit auf allen Stufen der Kunden-Lieferanten-Beziehung reduziert werden.“<sup>11</sup>

- „Supply Chain Management ist die integrierte prozessorientierte Gestaltung, Planung und Steuerung der Güter-, Informations- und Geldflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Kunden bis hin zum Rohstofflieferanten mit den Zielen:
  - Verbesserung der Kundenorientierung
  - Synchronisation der Versorgung mit dem Bedarf
  - Flexibilisierung und bedarfsgerechte Produktion
  - Abbau der Bestände entlang der Wertschöpfungskette“<sup>12</sup>

Betrachtet man die beiden vorgestellten Definitionen genauer, so lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen. Zentrale Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind in diesen Definitionen die Kunden und die Lieferanten. Beide definieren SCM anhand von Flüssen, nämlich den Güter bzw. Waren-, den Informations- und Geldflüssen, die gesteuert werden müssen und dieses unternehmensübergreifend bzw. überbetrieblich entlang der Wertschöpfungskette. Diese Gemeinsamkeiten sind vereinfacht graphisch in Abbildung 1 dargestellt.



**Abbildung 1: Material-, Informations- und Finanzflüsse entlang der SC<sup>13</sup>**

Der durchgängige Material-, Informations- und Finanzfluss stellt eine unabdingbare Voraussetzung für die Planung, Koordination und Steuerung der SC und muss daher im Controlling der SC berücksichtigt werden.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Wannenwetsch/Nikolai (2004), S. 5f.

<sup>12</sup> Kurbel (2011), S. 432.

<sup>13</sup> Eigene Darstellung i.A.a. an Becker/Kugler/Rosemann (2012), S. 431; Kurbel (2011), S. 433; Wannenwetsch/Nikolai (2004), S.6.

Anzumerken hierbei ist, dass ein Unternehmen nicht nur jeweils mit einem Kunden und einem Lieferanten verkehrt, sondern aufgrund verschiedener Produktionsgängen innerhalb des Unternehmens mit vielen Lieferanten und vielen Kunden. Dies bezeichnet man auch als Supply Network.<sup>15</sup>

## 2.2 Controlling der SC

Wie im vorherigen Abschnitt gezeigt sind neben dem Material-,/ Güter- und /Warenfluss der Informationsfluss sowie der Finanzfluss für das SCM von Bedeutung. Diese müssen u.a. geplant, gesteuert und optimiert werden. Diese Begriffe sind ebenfalls in der Controlling-Literatur präsent.<sup>16</sup>

Weitere Gemeinsamkeiten des Controllings mit dem SCM sind die Entstehung in den USA<sup>17</sup> sowie die Vielfalt an verfügbaren Definitionen. Auch beim Controlling gibt es kein einheitliches Verständnis. In der Fachliteratur werden daher Begriffsumschreibungen anhand der Aufgabengebiete vorgenommen. Das Verständnis, welche Aufgaben das Controlling zu übernehmen hat, ist im Gegensatz zu den Definitionen weitgehend einheitlich<sup>18</sup>, weswegen an dieser Stelle auf eine Herleitung des Controlling-Begriffes verzichtet werden kann<sup>19</sup>.

Das Controlling lässt sich entsprechend Hans/Warschburger in vier Aufgabenschwerpunkte unterscheiden, welche in der nachfolgenden Tabelle 1 beschrieben werden.

---

<sup>14</sup> Wannenwetsch/Nikolai (2004), S. 5.

<sup>15</sup> Vgl. Kurbel (2011), S. 434.

<sup>16</sup> Siehe hierzu Hans /Warschburger (2009); Horváth (2009).

<sup>17</sup> Vgl. Küpper (2008), S. 1.

<sup>18</sup> Vgl. Horváth (2009), S. 68.

<sup>19</sup> Für eine ausführliche Herleitung des Begriffes siehe Horváth (2009), S. 1-68.

Aufgabe	Beschreibung
Zielbezogene Koordination	<p>Die Hauptaufgabe des Controllings besteht in der Unterstützung der Organisationsleitung. Hierfür muss es durch den Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems dafür sorgen, dass die einzelnen Teilbereiche der Organisation zur Erreichung der obersten Ziele der Leitung bzw. des Managements beitragen.</p> <p>Diese Teilpläne müssen demnach auf die Zielvorstellungen der Leitung abgestimmt werden. Sind sie übereinstimmend, so werden ihre Planungsparameter in Folge der Genehmigung zu Zielvorgaben der einzelnen Bereiche.</p> <p>Die Oberziele der Organisationsleitung werden somit durch die Erfüllung der Zielvorgaben der Teilpläne gewährleistet.</p> <p>Hieraus resultiert, dass das Controlling innerhalb des Planungsprozesses einer Organisation eine Koordinationsaufgabe übernimmt, welche sich im Einzelnen auf den nachfolgenden Controlling-Ablauf vollzieht:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Vorgaben erarbeiten für die einzelnen Teilbereiche der Organisation, die sich an Oberzielen der Leitung orientieren</li> <li>(2) Vergleich der Vorgaben mit den Istgrößen (Soll-Ist-Vergleich)</li> <li>(3) Abweichungen auf Ursachen analysieren</li> <li>(4) Mögliche Korrekturmaßnahmen innerhalb des Ziel- und Handlungsrahmens finden</li> <li>(5) Falls (4) nicht möglich, der Leitung mögliche Änderungsvorschläge des Ziel- und Handlungsrahmens unterbreiten</li> </ol>
Entscheidungsunterstützung	<p>Eine weitere Aufgabe des Controllings ist die Beratung der Organisationsleitung bei wichtigen Entscheidungen.</p> <p>Hierfür wirkt es beim Erkennen von Chancen und Risiken und bei der Datenprognose der einzelnen Fachabteilungen mit. Es stellt außerdem geeignete Planungstechniken zur Verfügung, arbeitet Entscheidungsvorlagen mit den jeweiligen involvierten Funktionsbereichen aus und stimmt den gesamten Planungsprozess in sachlicher und zeitlicher Hinsicht (Überwachung auf Vollständigkeit, Abstimmung sowie Einhaltung von Terminen) ab.</p>



<b>Informations- bereitstellung</b>	<p>Innerhalb des Informationssystems einer Organisation ist das Controlling sowohl ein Sender von Informationen als auch ein Empfänger von Informationen.</p> <p>Dies resultiert u.a. aus der Mitverantwortung im Bereich der Planung und der Plankostenrechnung, wo das Controlling Daten erzeugt. Es sendet und empfängt Berichte wie beispielsweise Projektrechnungen, Kostenstatistiken, Soll-Ist-Vergleiche, die jährlichen Planungsergebnisse.</p>
<b>Methoden- bereitstellung</b>	<p>Das Controlling stellt auch geeigneten betriebswirtschaftlichen, nutzenbringenden Methoden bzw. Instrumente für die Organisation bereit, wie beispielsweise das Target Costing, das Benchmarking, die Prozesskostenrechnung, die Balanced Scorecard.</p>

**Tabelle 1: Hauptaufgaben des Controllings<sup>20</sup>**

Innerhalb der Unternehmensführung nimmt das Controlling eine besondere Rolle ein. Es vernetzt verschiedene Instrumente des Führungssystems miteinander. Die Stellung des Controllings im unternehmensinternen Führungssystem ist in Abbildung 2 veranschaulicht. In den allgemeinen Führungsgrundsätzen ist die Unternehmensphilosophie, d.h. ein System aus Leitmaximen (System aus ethischen und moralischen Wertvorstellungen), verankert. Die Unternehmensphilosophie beeinflusst das betriebliche Zielsystem bzw. sie wird bei der Bildung von Zielen seitens des Controllings beachtet. Das Organisationssystem ist für das Controlling zunächst als gegeben hinzunehmen. Sollte sich aber erweisen, dass eine Umstrukturierung notwendig ist, so unterstützt es die Unternehmensleitung bei den notwendigen Änderungen. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten (Personalfunktionen der Führung) wird durch die Unternehmensphilosophie beeinflusst, und die Ziele müssen durch Mitarbeiter umgesetzt werden. Das Controlling unterstützt die Vorgesetzten bei der Zerlegung von Zielen und überprüft die Erreichung dieser anhand Vorgaben. Diese werden beispielsweise im Informationssystem erfasst. Die Daten des Informationssystems werden u.a. für das Berichtswesen benutzt, bei dem das Controlling sowohl Sender als auch Empfänger ist. Das Plan- und Kontrollsystem dient zur Koordination der Unternehmensteilbereiche. Das Controlling unterstützt auch hier die Unternehmensleitung mit seinen bereits vorgestellten vier Hauptaufgaben.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Eigene Darstellung vgl. Hans /Warschburger (2009), S. 4 ff, 154-164, 289 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Hans /Warschburger (2009), S. 4 – 35. Siehe hierzu ebenfalls in abgewandelter Form Küppers (2008), S. 30 f.

Die oben genannten Aufgaben des Controlling lassen sich auch auf die SC anwenden. Es nimmt hier allerdings seine Rolle im Führungssystem der SC ein und agiert, wie eingehend erwähnt, daher unternehmensübergreifend.<sup>22</sup> Werner stellt hierzu fest:

„Das Controlling der Supply Chain ist ein Subsystem der Führung. Zu seinen Aufgaben zählen die Planung, die Steuerung und die Kontrolle sämtlicher Aktivitäten innerhalb der Supply Chain. Umgarnnt werden diese Tätigkeiten durch die Sicherstellung einer Informationsversorgung des (Supply Chain) Managements. Dazu setzt das Controlling unterschiedliche Hilfsmittel ein.“<sup>23</sup>

Betrachtet man die im vorherigen Kapitel vorgestellten Definitionen des SCM, so wird verdeutlicht, dass das Controlling für die Koordination der SC von immenser Bedeutung ist und aufgrund der Komplexität der globalen Supply Netzwerke hierfür weitere Hilfsmittel benötigt.<sup>24</sup> Das Controlling-Führungssystem ist exemplarisch in Abbildung 2 dargestellt.

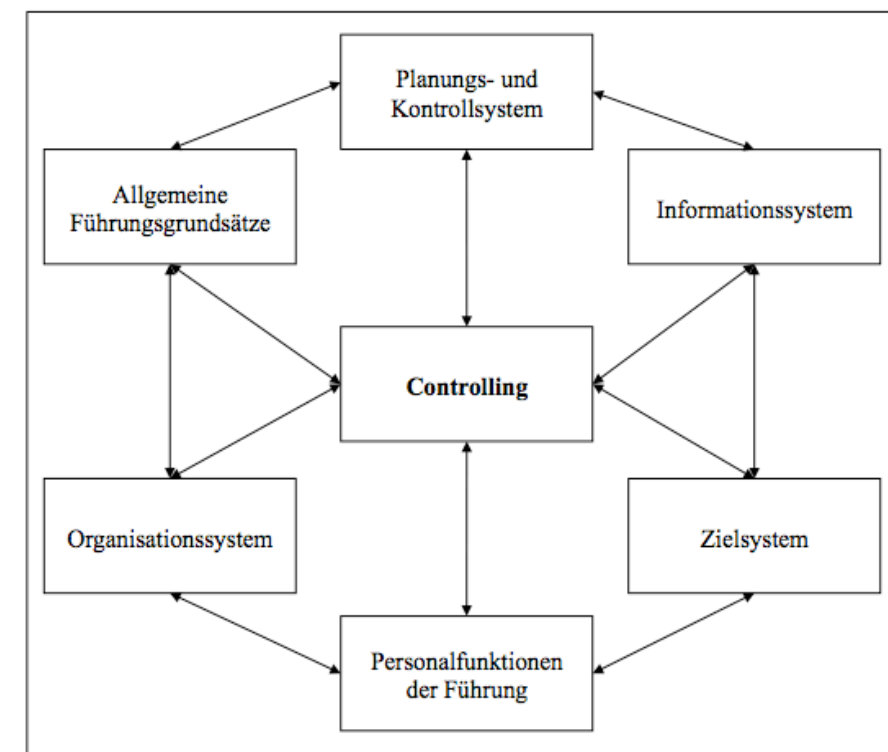


Abbildung 2: Das Führungssystem eines Unternehmens<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Vgl. Vorherige Abschnitte; Werner (2013), S. 314.

<sup>23</sup> Werner (2013), S. 314.

<sup>24</sup> Siehe hierzu Werner (2013).

<sup>25</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Hans/Warschburger (2009), S. 7.

### 3. CSR aus Unternehmenssicht

Die nachfolgenden Abschnitte dieses Kapitels stellen das Managementkonzept CSR vor, sowie die Chancen, die sich bei Anwendung daraus ergeben.

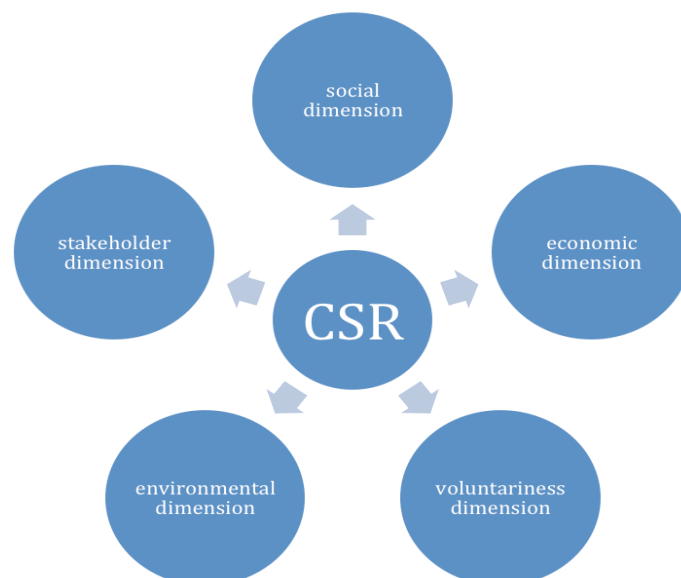
#### 3.1 CSR

CSR hat auf den ersten Blick Gemeinsamkeiten mit den vorgestellten Managementkonzepten der vorherigen Kapitel. Seinen Ursprung findet der Begriff CSR in den USA, und auch hier ist aufgrund der Dynamik noch keine allgemeingültige Definition vorhanden.

Dow Votaw traf zu CSR daher bereits 1972 folgende Aussage:

„The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of 'responsible for', is a casual mode; many simply equate it with a charitable contribution.“<sup>26</sup>

Trotz des Fehlens einer allgemeingültigen Definition lassen sich dennoch Ähnlichkeiten in den Themengebieten der Begriffsbeschreibungen nachweisen. In einer von Dahlsrud durchgeführten Analyse von 37 Definitionen, die zwischen 1987 und 2003 veröffentlicht wurden, wiesen diese Gemeinsamkeiten auf, die Dahlsrud als Dimensionen bezeichnet. Die damaligen Definitionen beinhalteten demnach fünf Dimensionen, die in der nachfolgenden Abbildung 3 veranschaulicht sind.<sup>27</sup>



**Abbildung 3: Dimensionen von CSR nach Dahlsrud<sup>28</sup>**

<sup>26</sup> Votaw/Sethi (1973), S. 11 f., zit. nach Schneider (2012), S. 18.

<sup>27</sup> Vgl. Dahlsrud (2008), S. 1 ff.; Kalley (2013), S. 3 f.

<sup>28</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Dahlsrud (2008), S. 4 ff.

Dahlsrud kommt daher zu der Erkenntnis, dass die Definitionen größtenteils übereinstimmen. Je nach Betrachter wird die Beschreibung von CSR nur unterschiedlich konstruiert.<sup>29</sup>

Betrachtet man aktuellere Auffassungen von CSR als die, die Dahlsrud untersuchte, so lassen sich ebenfalls Gemeinsamkeiten erkennen. Als Beispiel hierfür eignen sich die Beschreibungen von CSR der EU-Kommission und der ISO 26000. Auf die einzelnen Definitionen wird an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Beide liefern einen aktuellen Überblick über den Begriff CSR und das dahinterstehende Konzept.<sup>30</sup> Sie unterscheiden sich lediglich in der unterschiedlichen Gliederung gleichartiger Thematiken<sup>31</sup>. Die nachfolgende Abbildung 4 veranschaulicht die inhaltlichen Übereinstimmungen zwischen dem CSR-Verständnis der EU-Kommission und der Auffassung von CSR der ISO 26000. Hierdurch lassen sich gemeinsame Themengebiete bzw. Handlungsfelder erkennen, die die aktuelle Auffassung anschaulich beschreiben.

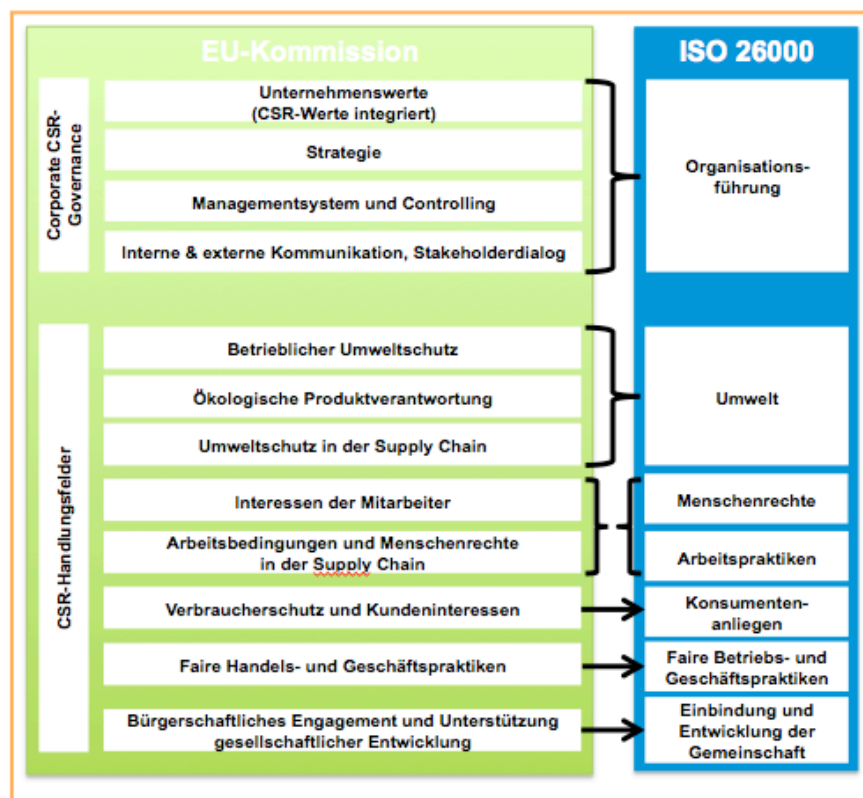


Abbildung 4: Vergleich EU-Kommission und ISO 26000<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Dahlsrud (2008), S. 1ff; Kalley (2013) S. 4; Rohm (2010), S. 15.

<sup>30</sup> Vgl. Kalley (2013), S. 4-8.

<sup>31</sup> Vgl. Braun/Loew (2009), S. 8.

<sup>32</sup> Kalley (2013), S. 9.

Betrachtet man die einzelnen Themenbereiche der Abbildung, so fallen im Bereich der Corporate CSR-Governance die in die Unternehmenswerte integrierten CSR-Werte auf (CSR in den Führungsgrundsätzen) und der damit verbundene Bezug von CSR zu den Managementsystemen und Controlling. Des Weiteren sind im Sinne der vorangegangenen Kapitel der Stakeholderdialog, die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden), interessant sowie die explizite Erwähnung der SC. Diese verdeutlicht, dass CSR eine unternehmensübergreifende Thematik ist und auch der Informationsfluss analog zum SCM von Bedeutung ist, die Kommunikation mit den Stakeholdern. CSR weist demnach auch auf den ersten Blick Schnittmengen zu Controlling und SCM auf. Insbesondere insofern CSR in die Unternehmenswerte bzw. -philosophie integriert ist, fließen diese in das Zielsystem eines Unternehmens ein und sind daher auch für das Controlling relevant.

Aufgrund der Gemeinsamkeiten zwischen den Auffassungen soll exemplarisch die CSR-Definition der ISO 26000 genannt werden. Diese beschreibt CSR als

„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten,

- das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
- anwendbares **Recht einhält** und im Einklang mit **internationalen Verhaltensstandards** steht,
- in der gesamten Organisation **integriert ist** und
- in ihren Beziehungen **gelebt** wird.“<sup>33</sup>

Die ISO 26000 definiert sieben Grundsätze, die das Fundament für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung bilden. Diese sind in den nachfolgenden Abbildungen 5 und 6 dargestellt. Die bereits in Abbildung 4 gezeigten sieben Kernthemen lassen sich zu insgesamt 37 Handlungsfeldern auffächern, die in den Abbildungen 14-27<sup>34</sup> dargestellt sind.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> BMAS (2011), S. 11.

<sup>34</sup> Für das bessere Verständnis der Thematik wird Lesern, für die CSR ein neuartiges Thema ist, empfohlen, die Handlungsfelder im Anhang genauer zu betrachten, sowie die weiterführende Literatur in der nachfolgenden Fußnote.

<sup>35</sup> Vgl. BMAS (2011), S. 11-23. Weiterführende Literatur zum Thema CSR siehe Schneider/Schmidpeter, (2012).

Grundsatz	Beschreibung
1. Rechenschaftspflicht	Eine Organisation sollte für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt die Verantwortung übernehmen und nachweisbar Rechenschaft ablegen.
2. Transparenz	Eine Organisation sollte insbesondere dann transparent agieren, wenn ihre Entscheidungen und Aktivitäten einen Einfluss auf Gesellschaft oder Umwelt haben. Das umfasst eine glaubwürdige, offene, verständliche Kommunikation und Berichterstattung über Zweck, Art und Standorte der Aktivitäten einer Organisation.
3. Ethisches Verhalten	Das Handeln einer Organisation sollte auf den Werten der Ehrlichkeit, der Gerechtigkeit und der Rechtschaffenheit beruhen.
4. Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen	Eine Organisation sollte ihre (betroffenen) Anspruchsgruppen kennen und deren Interessen respektieren und berücksichtigen.
5. Achtung der Rechtsstaatlichkeit	Eine Organisation sollte Recht und Gesetz unbedingt achten und einhalten.

**Abbildung 5: Grundsätze der Wahrnehmung Gesellschaftlicher Verantwortung<sup>36</sup>**

6. Achtung internationaler Verhaltensstandards	Eine Organisation sollte in Übereinstimmung mit internationalen Verhaltensstandards handeln. Darunter sind das Völkergewohnheitsrecht, allgemein anerkannte internationale Rechtsgrundsätze oder zwischenstaatliche Abkommen, Verträge und Konventionen zu verstehen. Beispiele sind die UN Menschenrechtskonvention oder die internationalen Arbeitsstandards der ILO. Diese Verhaltensstandards sollten als Orientierung in Situationen dienen, in denen die Organisation, z. B. bei internationalen Aktivitäten, keine angemessenen nationalen Umwelt- und Sozialstandards vorfindet.
7. Achtung der Menschenrechte	Eine Organisation sollte die grundlegenden Menschenrechte, deren Bedeutung und Allgemeingültigkeit anerkennen. Dies sollte unabhängig vom Standort, dem kulturellen Hintergrund oder spezifischen Situationen geschehen.

**Abbildung 6: Fortführung Grundsätze der Wahrnehmung Gesellschaftlicher Verantwortung<sup>37</sup>**

<sup>36</sup> BMAS (2011), S. 12.

<sup>37</sup> BMAS (2011), S. 13.

### 3.2 Chancen von CSR für Unternehmen

Ein wesentliches Ziel jedes Unternehmens ist der Unternehmenserfolg. Viele Wissenschaftler und Autoren beschäftigen sich mit dem Einfluss von CSR auf den Unternehmenserfolg sowie die Wettbewerbsfähigkeit bzw. welche positiven Auswirkungen CSR auf ökonomische Aspekte hat. Letztere werden als Business Case von CSR bezeichnet.<sup>38</sup>

Die Ergebnisse von Studien hierzu kommen allerdings zu unterschiedlichen Ergebnissen, welche dennoch vernachlässigt werden können, da überwiegend positive Wirkungen nachgewiesen wurden.<sup>39</sup>

Hansen und Schrader stellen positive Wirkungen fest, die sie in vorökonomische und ökonomische Erfolgswirkungen unterscheiden. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle 2 zusammengefasst.

Vorökonomische Erfolgswirkungen	Ökonomische Erfolgswirkungen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reputationsaufbau und -sicherung mit positiven Wirkungen auf<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Akquisition und Bindung von Kunden</li><li>➤ Gewinnung, Motivation, Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verbesserung des Aktienkurses bzw. des Unternehmenswerts</li><li>• Steigerung und oder Stabilisierung des Umsatzes</li><li>• Kostensenkung</li><li>• Verbesserung des ROI</li></ul>

**Tabelle 2: Business Case nach Hansen und Schrader<sup>40</sup>**

Googins/Mirvis/Rochlin gliedern den Business Case nach Funktionen, die Auswirkungen auf Kosten sowie die Schaffung von Werten haben.<sup>41</sup> Diese werden in Tabelle 3 veranschaulicht. Hopkins hingegen gliedert den Business Case in neun Vorteile (Tabelle 4).<sup>42</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Schmeisser/Rönsch/Zilch (2009), S. 106.

<sup>39</sup> Vgl. Martinuzzi (2014)

<sup>40</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Rohm (2010), S. 36.

<sup>41</sup> Vgl. Rohm (2010), S. 35.

<sup>42</sup> Vgl. Hopkins (2007), S. 11 f.

<b>Funktion</b>	<b>Kostenreduktion</b>	<b>Schaffung von Werten</b>
<b>Licence to Operate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der Geschäfts-risiken</li> <li>• Bessere Stakeholderbeziehungen</li> <li>• Reduzierter Shareholderaktivismus</li> <li>• Reduziertes Risiko, Gesetze zu durchbrechen</li> <li>• Leichter Ein- und Austritt in und von Märkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkte Unterstützung durch die Community</li> </ul>
<b>Kunden-bezogenes Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion von Boykotts</li> <li>• „free advertising“ durch positive Medienberichte</li> <li>• positive Mundpropaganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkte Attraktivität für Konsumenten</li> <li>• Stärkere Kundenloyalität</li> </ul>
<b>Human Resources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Fluktuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbessertes Recruiting</li> <li>• Bessere Produktivität</li> <li>• Entwicklung einer diversifizierten Belegschaft</li> </ul>
<b>Reputationskapital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger negative Schlag-zeilen in Medien</li> <li>• Gedämpfte Effekte in Krisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ganzheitlichere professionelle Entwicklung</li> </ul>
<b>Märkte und Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizientere Verwendung von Produkten und Dienst-leistungen</li> <li>• Effizientere Produktionsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbessertes Wissen über die Märkte</li> <li>• Unterstützung durch Beziehungs-marketing</li> <li>• Entwicklung neuer Marktchancen</li> <li>• Gute Chancen, neue Produkte und Dienstleistungen zu testen</li> <li>• Geringeres Risiko durch Diversi-fikation</li> </ul>
<b>Unter-nnehmens-ergebnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektives Stakeholdermanagement reduziert Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effiziente Geschäftsabläufe und die Entwicklung neuer Geschäfts-chancen wirken sich positiv auf das Unternehmensergebnis aus</li> </ul>
<b>Social Investing</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investmentvermögen wird stärker angezogen (positives Screening, etc.)</li> </ul>

**Tabelle 3: Erfolgswirkungen von CSR nach Googins/Mirvis/Rochlin<sup>43</sup>**

<sup>43</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Rohm (2010), S. 35.



Vorteil	Beschreibung
1.	A company's reputation is improved since it is built around key intangibles such as trust, reliability, quality, consistency, credibility, relationships and transparency and tangibles such as investment in people, diversity and the environment
2.	Access to finance is greatly improved as socially responsible investment becomes increasingly important. The creation of new financial indexes also supports these trends for example FTSE4Good and the Dow Jones Sustainability Index (DJSI) publicly rank the major international companies according to their environmental and social performance.
3.	CSR is an important factor for employee motivation and for attracting and retaining top quality employees.
4.	Innovation, creativity, intellectual capital and learning are helped by a positive CSR-Strategy. Given that 80% of the value of many new economy companies is now their intellectual capital, its preservation through the positive treatment of internal stakeholders is becoming more and more necessary.
5.	Better risk management can be achieved by in-depth analysis of relations with external stakeholders. Factors such as new technologies and changing societal, regulatory and market expectations drive companies to take a broader perspective when analyzing the range of risks they may encounter.
6.	CSR positively helps in the building of relationships with host governments, communities and other stakeholders and can be of vital importance should the company encounter future difficulties with regard to its investment decisions. CSR gives a company a competitive advantage over companies with poorer images.
7.	Greater CSR is linked to the heightened public debate on the benefits and shortcomings of globalization and the perceived role of business in the process. Those companies perceived to be socially responsible, are more and more, the companies of consumer choice.
8.	The energy, technology and management skills learned and honed in large companies are increasingly being made available for the management of poverty alleviation through such instruments as the UN's Global Compact, Business in the Community and private and public partnerships.
9.	There is a growing consensus for a Planetary Bargain, whereby beggarthy-neighbor policies of companies through, among other means, using the cheapest labour and the most polluting industries are neither in the interest of the companies concerned nor in the interests of their consumers.

**Tabelle 4: Vorteile von CSR nach Hopkins<sup>44</sup>**

<sup>44</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Hopkins (2007), S. 11 f.

Die vorgestellten positiven Auswirkungen weisen Schnittmengen zu den vorgestellten Managementkonzepten Controlling und SCM auf, wie beispielsweise effizientere Produktionsprozesse, den Fokus auf den Kunden oder die effizientere Verwendung von Produkten und Dienstleistungen. Auf einige dieser Auswirkungen, wird in den nächsten Abschnitten exemplarisch eingegangen.

## **4. Trend oder Notwendigkeit von CSR-Aktivitäten**

In Kapitel 3 wurde bereits verdeutlicht, dass CSR ein integriertes Unternehmenskonzept darstellt, welches darauf abzielt, soziale und ökologische Aspekte mit dem wirtschaftlichen Handeln zu verbinden. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung kann sich hierbei durchaus für Unternehmen lohnen, da sich der Verbraucher heutzutage nicht nur am Preis orientiert, sondern auch soziales und umweltfreundliches Engagement berücksichtigt. Studien belegen den Zusammenhang zwischen unternehmerischer Verantwortung und wirtschaftlichem Erfolg. Unternehmen können durch die Verbindung des „Business Case“ mit dem „Social Case“ Wettbewerbsvorteile erzielen und somit ihre eigene Existenz und Zukunftsfähigkeit sichern. Von der Kostensenkung über Kundenbindung bis hin zur Reputationssteigerung können die Unternehmen deutliche Vorteile erzielen.<sup>45</sup>

Dennoch stellt sich die Frage, ob es sich bei CSR nur um eine Trenderscheinung oder um ein notwendiges Mittel in der modernen Marktwirtschaft handelt. Soll es lediglich Vertrauen als „Mittel zum Zweck“ oder tatsächlich einen „Mehrwert“ für die Gesellschaft generieren? Um diese Forschungsfrage beantworten zu können, werden zunächst die Gründe für die Entstehung des CSR-Instruments aufgezeigt.

### **4.1 Auslöser von CSR-Aktivitäten**

Vor dem Hintergrund der anhaltenden Globalisierung und der damit einhergehenden Komplexität von Prozessen und Abläufen stehen Unternehmen sowie die Politik zusätzlichen Aufgaben und Herausforderungen gegenüber. Internationale Unternehmen verkaufen ihre Produkte weltweit und kooperieren mit Zulieferbetrieben über Kontinente hinweg rund um den Globus. Dies erfordert neue Steuerungsinstrumente, da die Forderungen nach Mindeststandards betreffend Umwelt- und Arbeitsschutz vor allem in Entwicklungsländern zunehmen.<sup>46</sup> Des Weiteren kann auch der Staat nicht mehr für alle sozialen und ökologischen Belange aufkommen und die passende Lösung bieten.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. KOM (2011), S. 4; Loew/Clausen (2010), S. 8 f.; Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 26-32; BMEL (2011).

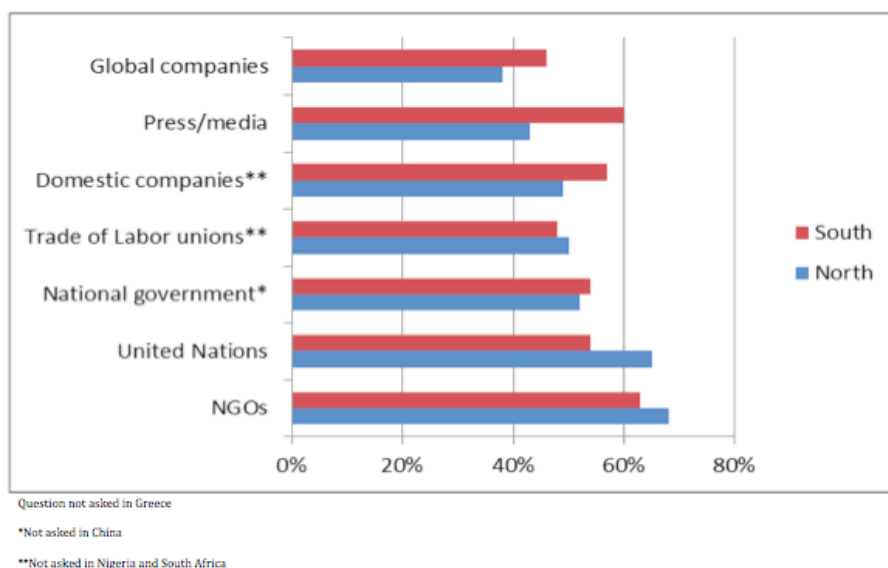
<sup>46</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 22 f.

<sup>47</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 16.

Wie oben aufgezeigt sind die Entstehungsgründe für ein gesellschaftliches und vertrauensvolles Handeln somit vielschichtig. Exemplarisch erfolgt nachstehend eine Begrenzung auf sechs CSR-Treiber, die insbesondere für kundenorientierte Unternehmen im SCM von Bedeutung sind.

## **1. Vertrauensverlust**

Durch die Globalisierung und Liberalisierung haben einzelne multinationale Unternehmen teilweise eine größere Marktmacht als Einzelstaaten erhalten, was mit einer gestiegenen Handlungsverantwortung einhergeht. Die Öffentlichkeit setzt sich zunehmend kritisch mit dem Verhalten der Großkonzerne auseinander. Einer Umfrage aus dem Jahre 2004 zufolge wird globalen Unternehmen in Bezug auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme am wenigsten vertraut (siehe Abbildung 7). Auch die CSR RepTrak 100 Studie aus dem Jahr 2012 kommt zu erstaunlichen Erkenntnissen. Hierbei wurden nur sechs Unternehmen als starke „corporate citizens“<sup>48</sup> anerkannt, die wohltätige Zwecke unterstützen und sich umweltbewusst verhalten, obwohl das Rating sich auf die 100 reputationsträchtigsten Firmen der Welt bezog, die jährlich Millionen in CSR-Aktivitäten investieren.<sup>49</sup> Da die Erwartungen an Unternehmen steigen, muss Vertrauen wieder aufgebaut werden. CSR kann hierfür einen wichtigen Beitrag leisten.<sup>50</sup> Wie in Kapitel 3 beschrieben schafft CSR eine stärkere Kundenloyalität und führt zu einer positiven Mundpropaganda und positiven Medienberichten.



**Abbildung 7: Vertrauen in Institutionen im Interesse der Gesellschaft zu handeln<sup>51</sup>**

<sup>48</sup> Als corporate citizen (deutsch: bürgerschaftliches Engagement) werden Unternehmen bezeichnet, die Investitionen ins Sozialkapital vornehmen. Siehe hierzu Habisch/Schwarz (2012), S. 114 f.

<sup>49</sup> Vgl. WIWO (2013).

<sup>50</sup> Vgl. IC (2004).

<sup>51</sup> Eigene Darstellung i.A.a. IC (2004).

## 2. Öffentlicher Druck

Als Reaktion auf die veränderten Rahmenbedingungen und die Machenschaften der Großkonzerne haben sich zivilgesellschaftliche Interessenverbände gebildet, die nicht-gewinnorientiert und auf freiwilliger Basis zusammenarbeiten. Diese Nichtregierungsorganisationen (NGOs) sind auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet und nehmen eine Vielzahl an gesellschaftlichen Leistungen und humanitären Aufgaben wahr.<sup>52</sup> Sie verstehen sich als „Wächter“ des Gemeinwohls und üben Kritik am unternehmerischen Handeln bzw. unterstützen dieses durch Kooperation.<sup>53</sup> Hauptsächlich arbeiten NGOs in den Bereichen Umweltschutz (z.B. Greenpeace), Menschenrechte (z.B. Amnesty International) und Entwicklungspolitik (z.B. Oxfam). Auch die Vereinten Nationen arbeiten eng mit NGOs zusammen. Dies äußert sich im verbesserten Informationsaustausch, sowie dem Konsultativstatus, den NGOs beim Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC). NGOs sind somit wichtige Vertreter zivilgesellschaftlicher Interessen und leisten einen wertvollen Beitrag zur Demokratisierung der internationalen Politik.<sup>54</sup>

Abbildung 8 verdeutlicht den Zuwachs von NGOs in den letzten Jahrzehnten. Hieraus ist ersichtlich, dass der öffentliche Druck auf Unternehmen wächst, bessere Rahmenbedingungen in Umwelt- und Arbeitsschutzfragen zu schaffen. Für Versäumnisse und negative externe Effekte müssen sich Unternehmen stärker verantworten.<sup>55</sup> CSR führt somit wie in Kapitel 2 aufgezeigt zu einer verstärkten Unterstützung durch die Community und trägt dazu bei Geschäftsrisiken (z.B. Boykotts) zu reduzieren.

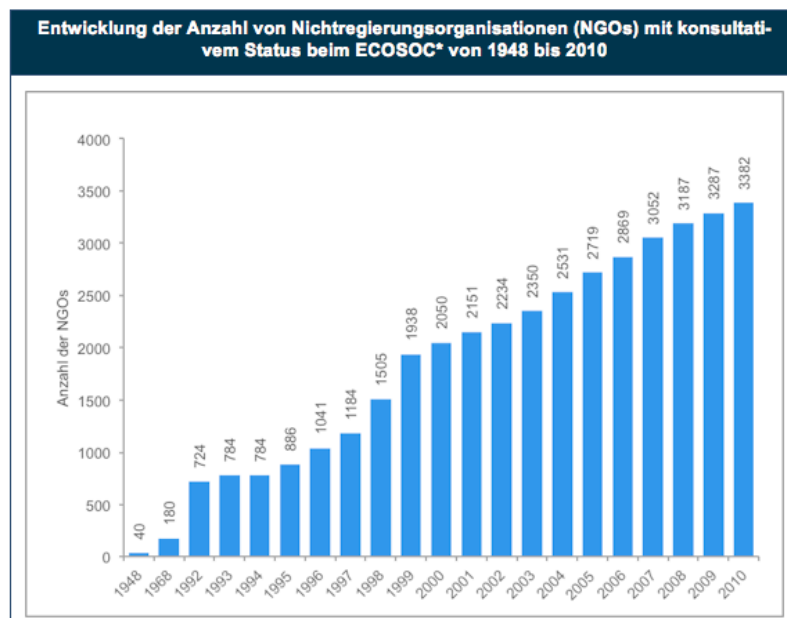


Abbildung 8: Anzahl von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) weltweit<sup>56</sup>

<sup>52</sup> Vgl. UNRIC (2013); BPB 1 (2010).

<sup>53</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 19.

<sup>54</sup> Vgl. UNRIC (2013); BPB 2 (2010).

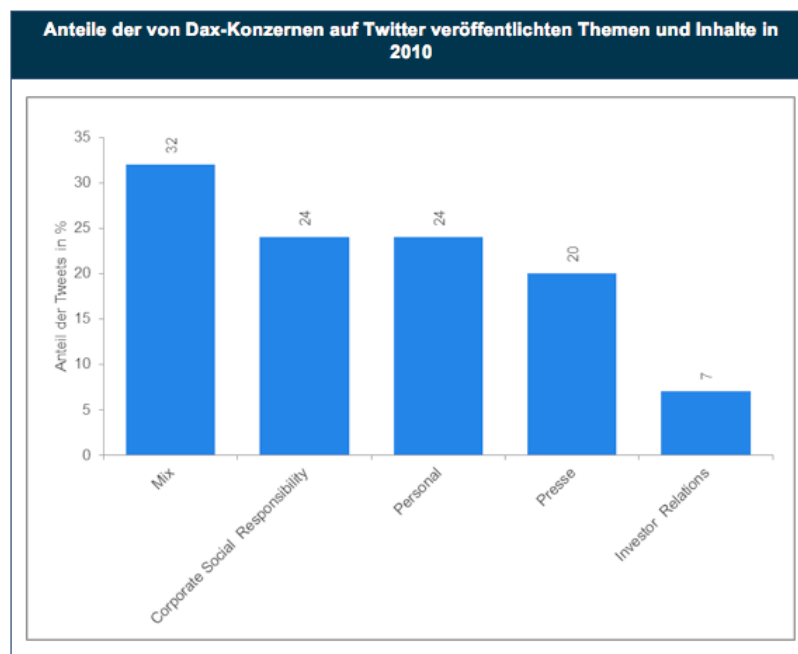
<sup>55</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 18f.

<sup>56</sup> Darstellung entnommen aus Statista 1 (2010).

### 3. Mediales Interesse

Die Entwicklung von modernen Kommunikations- und Informationstechnologien führte ebenfalls zu einer vermehrten Notwendigkeit von Transparenz zwischen Unternehmen und der Öffentlichkeit. Öffentlichkeitskampagnen, wie z.B. durch die NGO Greenpeace, die den Konzern Shell bezüglich der Verschrottungspläne der Ölplattform Brent Spar scharf kritisierten, führte zu einem erheblichen Reputationsverlust von Shell. Medien wie z.B. das Internet dienen hierbei als Verteilungsplattform, um sehr schnell eine möglichst große Masse anzusprechen.<sup>57</sup>

Zudem setzen vermehrt auch Unternehmen auf einen Informationsaustausch in den Medien, in den sogenannten „Social Networks“. Abbildung 9 zeigt die Veröffentlichungen der Dax-Konzerne auf Twitter. Hierbei ist CSR mit 24% an vorderster Stelle. Ziel von CSR ist es daher, eine ganzheitlichere Entwicklung anzustreben und negative Schlagzeilen in den Medien zu vermeiden und die Unternehmensreputation zu erhöhen.



**Abbildung 9: Themen und Inhalte auf Twitter von Dax-Konzernen<sup>58</sup>**

<sup>57</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 21.

<sup>58</sup> Darstellung entnommen aus Statista 2 (2010).

#### 4. Nachhaltiger Konsum

Verbraucher können mit ihrem Konsumverhalten erheblich zu einer Veränderung der Gesellschaft in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Sie haben Einfluss darauf, welche Produkte und Produktionsprozesse sich auf dem Markt durchsetzen können. Moderne Konsumenten informieren sich häufig vor einem Kauf über den Hersteller und zeigen Interesse an sozialen und ökologischen Problemen. CSR-orientierte Unternehmen können hiervon profitieren, da immer mehr Verbraucher dazu bereit sind, das soziale Engagement durch den Kauf ihrer Produkte und Leistungen zu belohnen.<sup>59</sup> Einer Studie von Nielsen zufolge sind europaweit über 30 Prozent und weltweit sogar über 50 Prozent der Verbraucher dazu bereit höhere Preise in Kauf zu nehmen (siehe Abbildung 10).

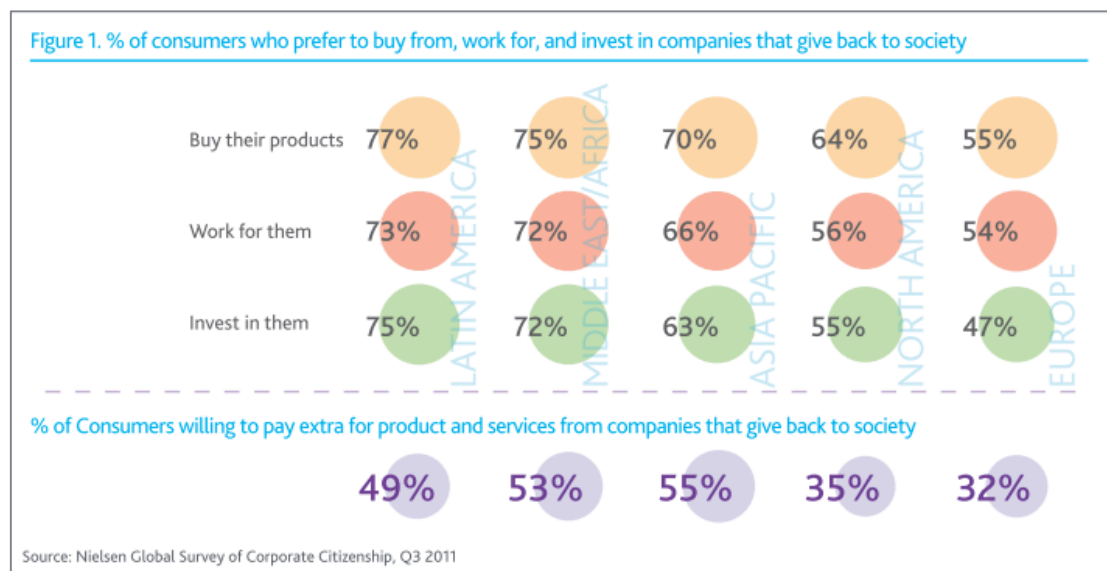


Abbildung 10: Gesellschaftliche Kriterien werden für Verbraucher wichtiger<sup>60</sup>

Ein weiterer Konsumtrend liegt immer noch in Bio-Produkten. Vor allem der sogenannte LOHAS-Typ (Lifestyle of Health and Sustainability) ist hierbei Vorreiter beim Wunsch nach ethisch unbedenklichen Produkten und bevorzugt daher meist regionale Produkte. Laut GfK und BMELV ist rund jeder vierte Bundesbürger ökoorientiert und bevorzugen meist „Fairtrade“ Produkte.<sup>61</sup> CSR kann durch die Integration in die SC dazu beitragen, dass das Ziel von effizienteren Produktionsprozessen und Kosteneinsparungen erreicht wird, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt steigert.

<sup>59</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 20.

<sup>60</sup> Nielsen Report (2012), S. 3.

<sup>61</sup> Vgl. BMELV (2013), S. 3; GfK (2014), S. 1-4.

## **5. Bewusstsein bei gegenwärtigen und potenziellen Bewerbern**

Ein weiterer Grund für CSR Aktivitäten liegt darin, dass Unternehmen eine Verpflichtung gegenüber ihren Mitarbeitern haben. Wie aus Abbildung 10 erkenntlich wird, bevorzugen weltweit über 60% der Mitarbeiter verantwortungsvoll handelnde Unternehmen. Mitarbeiter wollen sich mit ihrem Unternehmen identifizieren können und verstehen sich als Botschafter in der Gesellschaft. CSR-orientierte Unternehmen können durch gezielte Maßnahmen die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigern und Erhalten einen Vorteil bei der Personalsuche. So werden z.B. die besten Arbeitgeber durch Preise ausgezeichnet.<sup>62</sup>

## **6. Socially Responsible Investment (SRI) und UN Principles Responsible Investment (PRI)**

Im SCM sind die Finanzströme von Bedeutung ebenso wie die Kundenorientierung. Als Service bieten Unternehmen ihren Kunden Zahlungen auf Ziel an. Dies verursacht mit steigender Zahlungsfrist einen steigenden Finanzierungsbedarf, der gegebenenfalls durch Fremdkapital gedeckt werden muss.<sup>63</sup>

Eine mögliche Quelle für Fremdkapital stellen die sogenannten „Socially Responsible Investment“ dar. Dies ist eine Investmentform, die soziale, ökologische und/oder ethische Merkmale in die Analyse und Selektion einschließt.<sup>64</sup>

Sowohl private als auch institutionelle Anleger verlangen immer häufiger Informationen über CSR-Aktivitäten von Unternehmen, welche in deren Entscheidungsfindung mit einfließt bzw. ob sie in ein Unternehmen bzw. die dazugehörigen Finanzprodukte investieren.<sup>65</sup>

Die Zunahme an Bedeutung von CSR bei der Investitionsentscheidung zeigt sich auch in globalen Initiativen, wie den „UN Principles for Responsible Investment“. Dies ist eine Investoreninitiative in Partnerschaft mit dem UN Global Compact und der Finanzinitiative des UN Umweltprogramm UNEP („United Nations Environmental Programme Finance Initiative“), die durch den einstigen UN-Generalsekretär Kofi Annan sowie weiterer Akteure gegründet wurde. Dieser Initiative gehören inzwischen weltweit 1254 Unterzeichner an, die sich durch ihre Unterschrift verpflichten, in der Zukunft bei all ihren Aktivitäten Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsaspekte zu beachten. Das so verwaltete Investmentvermögen beträgt inzwischen 34 Billionen US Dollar, welches nach eigener Aussage der UN PRI 15% des weltweiten Investmentkapitals darstellt. Im Gründungsjahr 2006 betrug es vier Billionen US

---

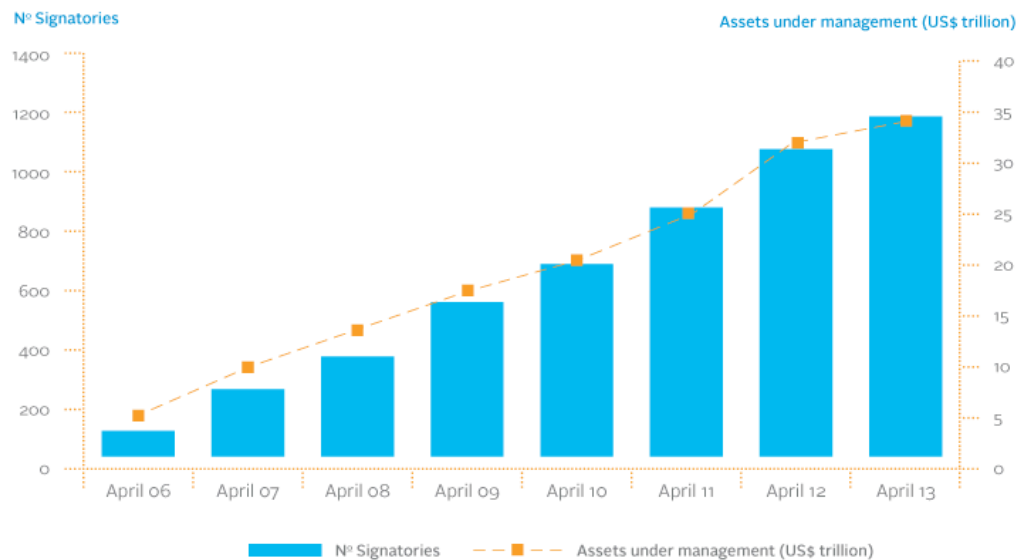
<sup>62</sup> Vgl. Great Place to work (2014), S. 2 ff..

<sup>63</sup> Vgl. Werner (2013), S. 6, 410ff.

<sup>64</sup> Vgl. Rohm (2010), S. 30.

<sup>65</sup> Vgl. Rohm (2010), S. 48.

Dollar.<sup>66</sup> Die nachfolgende Grafik (Abbildung 11) zeigt die Zunahme an Unterzeichnern sowie den Aufwärtstrend beim verwalteten Kapital.



**Abbildung 11: Entwicklung der UN PRI<sup>67</sup>**

Im Kontext von SCM besteht für Unternehmen die Gefahr, dass aufgrund mangelnder CSR-Tätigkeiten der Zugang zu SRIs verschlossen bleibt. Dies kann sich negativ auf die Finanzierung auswirken. Unternehmen, die CSR anwenden, können SRIs aufgrund der positiven Screenings erhalten. Insofern dieses Kapital zu günstigeren Zinsen an den Finanzmärkten erhältlich ist als Nicht-SRIs, so stellt dies einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Nicht-CSR-Unternehmen dar.

Die oben angeführten sechs Einflussfaktoren führen dazu, dass die Unternehmen zukünftig nicht nur ausschließlich die Interessen ihrer „Shareholder“ berücksichtigen müssen, sondern auch die der unterschiedlichen „Stakeholder“. Diese Anspruchsgruppen fordern vermehrt das Beachten von sozialen und ökologischen Gesellschaftsinteressen. Diesen Forderungen nachzukommen ist heutzutage von zentraler Bedeutung, da die Interessen der Anspruchsgruppen des Unternehmens im Mittelpunkt des Unternehmertums stehen.<sup>68</sup>

Neben den aufgezeigten Auslösern gibt es aber auch einen politischen Einflussfaktor, ausgelöst von den Vereinten Nationen, der nachstehend beschrieben wird.

<sup>66</sup> Vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys (2014); UNPRI (2014).

<sup>67</sup> UNPRI (2014).

<sup>68</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 23.



## **4.2 Politische Initiativen zum Thema CSR**

Zwar adressiert CSR auf den ersten Blick nur die Welt der Unternehmen, indem es sie dazu ermutigt, ihren Verantwortungsbereich auf freiwilliger Basis auf soziale und ökologische Belange auszuweiten, jedoch ersetzt es nicht politisches Handeln. Vielmehr versteht sich CSR als ein umfassendes Konzept der Zusammenarbeit von Unternehmen, Staat und Gesellschaft zur gemeinsamen Lösung von komplexen Problemen.<sup>69</sup>

Der kooperative Ansatz von CSR weist jedem Partner eine bestimmte Aufgabe zu, denn nur durch das Zusammenwirken von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft lassen sich die gewaltigen Herausforderungen der Globalisierung lösen. Hierbei werden in erster Linie engagierte Unternehmen benötigt, die ein umfassendes CSR Verständnis in ihre Geschäftsstrategien integrieren und ihr Kerngeschäft nachhaltig darauf abstimmen. Des Weiteren braucht es eine lebendige Zivilgesellschaft, die Werte und Ziele formuliert, CSR einfordert und honoriert. Den Rahmen für diese Aktivitäten setzt schließlich eine aktive Politik, indem sie die gesellschaftlichen Ziele im Dialog formuliert, aber auch als Partner im Staat motiviert, vernetzt und aktiviert. Die Förderung von CSR Aktivitäten steht somit an oberster Stelle von Regierungen.<sup>70</sup>

### **CSR bei den Vereinten Nationen:**

Die Vereinten Nationen (UN) begründeten 1999 auf dem Weltwirtschaftsgipfel in Davos das Projekt „UN Global Compact“. Die Initiative sieht eine freiwillige Verpflichtung von Wirtschaftsunternehmen vor, sich hinsichtlich der Themenfelder Arbeitsnormen, Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung und Menschenrechte zu engagieren und dies in einer entsprechenden Erklärung auch öffentlich zu dokumentieren. Als Kernprojekt wurde eine werteorientierte Lernplattform für Unternehmen und nichtprivatwirtschaftliche Organisationen geschaffen.<sup>71</sup>

### **CSR in der Europäischen Union:**

Anfang 2000 hat die Europäische Union (EU) die Idee der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufgegriffen und das EU-Grünbuch verabschiedet. Dieses betont die gleichrangige Beachtung von Umweltschutz und sozialen Belangen. CSR soll hierbei als ein Bestandteil zur Umsetzung der strategischen Ziele der EU (Lissabon 2000) sowie zu ihrer Nachhaltigkeitsstrategie (Göteborg 2001) beitragen.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. BMAS 1 (2010), S. 5; Bertelsmann Stiftung (2006), S. 2; BMAS 2 (2010), S. 7.

<sup>70</sup> Vgl. Steurer (2012), S. 731; Bertelsmann Stiftung (2006), S. 2; BMAS 1 (2010), S. 5.

<sup>71</sup> Vgl. United Nations (2014); BMAS (2014).

<sup>72</sup> Vgl. KOM (2001), S. 1-7.

Ziel dieses Vorstoßes war es, die Europäische Union zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen - einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“<sup>73</sup>

Ende 2011 veröffentlichte die EU-Kommission eine neue CSR-Strategie. Hiernach wird CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“<sup>74</sup> definiert. Umstritten ist hierbei jedoch die Beabsichtigung, eine Pflicht bei der Berichterstattung einzuführen. So sollen sich Unternehmen ab einer Größe von 1.000 Beschäftigten dazu verpflichten, international anerkannte CSR Grundsätze einzuhalten.<sup>75</sup>

### **CSR in Deutschland:**

In Deutschland hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Jahr 2009 das Nationale CSR-Forum einberufen. Diese Expertengruppe aus Vertretern der Wirtschaft, NGOs, Politik und Gewerkschaften hatte die Aufgabe, die Bundesregierung bei der Entwicklung der Nationalen CSR-Strategie zu unterstützen. Daraufhin wurde der Aktionsplan CSR von der Bundesregierung beschlossen. Der Aktionsplan hat zum Ziel, dass mehr Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung erkennen und wahrnehmen, um eine nachhaltige Geschäftsstrategie zu entwickeln. Hierbei sollen verstärkt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) für CSR gewonnen werden. Im Jahr 2010 wurde von der Bundesregierung mit Unterstützung des Nationalen CSR-Forums der erste CSR-Aktionsplan verabschiedet.<sup>76</sup> Auf Empfehlung des CSR-Forums schreibt die Bundesregierung zur Förderung und als Anreiz von CSR Aktivitäten jährlich einen CSR Preis aus, der in vier Größenklassen (klein, mittel, groß und größte Unternehmen) vergeben wird. Zudem wurde auch das neue Qualitätssiegel „CSR – Made in Germany“ eingeführt, welches als Qualitätsmerkmal für nachhaltiges Wirtschaften deutscher Unternehmen steht.<sup>77</sup>

### **4.3 CSR im Supply Chain Controlling (SCC) – ein Resümee**

Fasst man die Erkenntnisse aus Kapitel 3 und 4 zusammen, so lässt sich feststellen, dass CSR in den letzten Jahren wieder enorm an Bedeutung gewonnen hat. Grund hierfür ist die zunehmende Integration von CSR in Unternehmen, der Verankerung in nationalen und internationalen Institutionen und der Veröffentlichung von CSR-Berichten durch Unternehmen.<sup>78</sup> Unter-

---

<sup>73</sup> KOM (2001), S. 3.

<sup>74</sup> KOM (2011), S. 7.

<sup>75</sup> Vgl. KOM (2011), S. 16.

<sup>76</sup> Vgl. BMAS 2 (2010), S. 11 f.

<sup>77</sup> Vgl. BMAS 2 (2010), S. 19; BMAS (2012), S. 3.

<sup>78</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 23.

nehmen versuchen mit Hilfe des CSR Konzepts, nachhaltiger zu agieren und beziehen neben ökonomischen Zielsetzungen auch soziale und ökologische Belange in ihre Geschäftstätigkeiten mit ein. In der Anfangsphase konnte CSR noch als Modeerscheinung bezeichnet werden, da nur einzelne Unternehmen in der Finanz- und Wirtschaftskrise versuchten, fehlendes Vertrauen und Reputation wieder aufzubauen. Durch das zunehmende mediale und politische Interesse entwickelte sich CSR aber zu einem Trend mit anhaltendem Wachstum und ist heutzutage in vielen Fällen wirtschaftlichen Handelns unverzichtbar.<sup>79</sup>

Auch für das SCC wurde CSR zu einem wesentlichen Bestandteil, da das Controlling wie in Kapitel 2 beschrieben ein ganzheitliches Steuerungsinstrument zur Unterstützung der Führungsebene ist. Es muss somit eine Integration mit dem CSR-Konzept als Managementansatz erreicht werden (siehe Kapitel 3). CSR muss, um eine nachhaltige Verbesserung zu erreichen, über die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens angewendet werden. Hierbei entstehen somit vielschichtige Wechselbeziehungen zu allen Stakeholdern des Unternehmens. Diese werden durch die wirtschaftlichen Verflechtungen zueinander wiederum dazu inspiriert, selbst gesellschaftlich aktiv zu agieren. Dadurch wird auch der Reputationsaufbau der beteiligten Unternehmen verstärkt, da ein größeres gesellschaftliches Engagement von der Zivilgesellschaft wahrgenommen wird. Es wird ersichtlich, dass es sich bei CSR nicht um eine „Wohltätigkeitsveranstaltung“ handelt, sondern um eine lohnende Investition in den betriebswirtschaftlichen Erfolg.<sup>80</sup> Abbildung 28 im Anhang verdeutlicht diesen Zusammenhang. Demnach sind die Hauptgründe, ökologische Produkte anzubieten zum einen die Nachfrage von Kunden, zum anderen aber auch die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und die Verbesserung des Unternehmensimages. Aber auch die Politik und die Gesellschaft profitieren von CSR, da die Unternehmen einen freiwilligen Beitrag für die Zivilgesellschaft leisten und ressourcenschonender mit ihren Kapazitäten umgehen. CSR hat sich somit zu einer Notwendigkeit entwickelt und ist bereits fester Bestandteil der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Controlling unterstützt hierbei das Management durch Kennzahlen bei der strategischen Ausrichtung von CSR. Durch Wirkungsanalysen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen, aber auch durch Berichterstattungen (Reportings) ist Controlling von wesentlicher Bedeutung für das CSR-Konzept. Es wurde verdeutlicht, dass CSR im SCC ein notwendiger Bestandteil ist, um die CSR-Aktivitäten, welche einen Wettbewerbsvorteil darstellen, plausibel und messbar zu machen.

---

<sup>79</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 23-29.

<sup>80</sup> Vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach (2008), S. 32.

## 5. Die Balanced Scorecard als Controlling-Instrument

Wie in Kapitel 2 gezeigt wurde, gehört zum SCC sowohl ein geeignetes Controlling-Instrument als auch ein Instrument zur Informationserfassung und Informationsweitergabe. Da sich die Ausführungen dieser Arbeit an Leser mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen richten, wird auf eine Einführung in die Thematik der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton verzichtet. Stattdessen beschäftigt sich dieses Kapitel mit einer Erweiterung der herkömmlichen Balanced Scorecard, zu einem von den Autoren als CSR-Balanced Scorecard<sup>81</sup> bezeichneten Instrumentarium.

### 5.1 Die CSR-Balanced Scorecard (CSR-BSC)

Zu Beginn dieses Kapitels wird der Frage nachgegangen, was unter einer CSR-Balanced Scorecard, definiert als eine Balanced Scorecard, die sich mit dem CSR-Engagement von Unternehmen und Organisationen beschäftigt, verstanden werden kann.

Grundsätzlich setzt die CSR-BSC auf den Bausteinen der BSC von Kaplan und Norton an. In einer CSR-BSC sollen die „Triple Bottom Line“, d.h. die sozialen, ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeitsaspekte vereint werden. Ziel ist die Strategieumsetzung mit diesen drei Bereichen in Einklang zu bringen und als Gesamtgeschäftsleistung kontinuierlich zu verbessern. Neben den ökonomischen Aspekten einer herkömmlichen BSC ist bei einer CSR-BSC vor allem hervorzuheben, dass sie sowohl soziale als auch umweltbezogenen Belange gleichberechtigt in ihr Portfolio integriert. Nichtsdestotrotz ist eine CSR-BSC auf den ökonomischen Nutzen einer Unternehmung ausgerichtet, jedoch im Einklang mit Sozial- und Umweltaspekten und der Kommunikation selbiger. Wie bereits in den vorigen Kapiteln beschrieben wurde, sollen durch CSR-Aktivitäten unter anderem Wettbewerbsvorteile generiert werden. Das SCC kann dies mithilfe einer CSR-BSC erreichen, indem Erfolgsfaktoren in der gesamten Wertschöpfungskette des Kerngeschäfts identifiziert werden und mit dem Management von Sozial- und Umweltaspekten integriert werden. Zusätzlich bietet die CSR-BSC die Möglichkeit, die einzelnen Perspektiven und Inhalte an die Gegebenheiten eines Unternehmens anzupassen, da eine BSC ein flexibles Controlling-Instrument ist. Anhand von spezifischen nachhaltigkeitsbezogenen Kennzahlen und „Key Performance Indicators“ (KPI) kann eine CSR-BSC die Umsetzung der Unternehmensstrategie steuern und kontrollieren.<sup>82</sup> Die möglichen Perspektiven einer CSR-BSC sowie deren Kennzahlen und KPIs sind Gegenstand der folgenden Ausführungen.

---

<sup>81</sup> Die Autoren dieser Arbeit bevorzugen den Begriff der „CSR-BSC“, wenngleich in der Literatur oftmals von einer „Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)“ die Rede ist.

<sup>82</sup> Vgl. Schaltegger/Dyllick (2002), S. 37-39; Hahn et al (2002), S. 51-53.

Neben den vier bekannten Perspektiven, der Finanz-, Prozess-, Kunden- und Lern- und Entwicklungsperspektive, halten Hahn et al es für möglich, der CSR-BSC eine fünfte Perspektive hinzuzufügen. Diese Perspektive bezeichnen sie als „Nicht-Markt Perspektive“, die außerhalb des ökonomisch-marktlichen Systems abgebildet wird und in der die Legalität, die Legitimität und die Handlungsautonomie als Kernaspekte dargestellt werden. Ob eine solche Nicht-Markt Perspektive notwendig ist, muss jedes Unternehmen für sich beurteilen. Solange die CSR-Aktivitäten den strategischen Erfolg, strategische Kernelemente und die unternehmerische Kerngeschäftstätigkeit beeinflussen, sei die Einführung dieser fünften Perspektive gerechtfertigt. Wenn das CSR-Engagement allerdings nur zu Reputationszwecken eingesetzt wird, ist die Nicht-Markt Perspektive unnötig und im Grunde nicht nützlich.<sup>83</sup>

In eine ähnliche Richtung geht der Ansatz von Gminder et al, die ebenfalls eine fünfte Perspektive ins Spiel bringen und die sie als Gesellschaftsperspektive bezeichnen. In dieser Gesellschaftsperspektive sehen Gminder et al unter anderem Anwohner, Behörden, NGOs und diverse Akteure auf der gesamten SC als externe beziehungsweise gesellschaftliche Anspruchsgruppen. Diese Anspruchsgruppen müssen nicht unbedingt in einer geschäftlichen bzw. vertraglichen Verbindung zu den Unternehmen stehen, dennoch können deren Handlungen die Geschehnisse eines Unternehmens beeinflussen. Die Merkmale dieser fünften Perspektive kennzeichnen sich durch die Steigerung des öffentlichen Images, der Legitimierung der Unternehmensstrategie, der Absicherung auch kritischer Tätigkeiten und Potenzialen sowie das Identifizieren und Nutzen von sich bietenden Nachhaltigkeitschancen.<sup>84</sup> Wie dies für die möglichen Elemente aller fünf Perspektiven aussehen könnte, zeigt die folgende Abbildung 12.

---

<sup>83</sup> Vgl. Hahn et al (2002), S. 89-91.

<sup>84</sup> Vgl. Gminder et al (2002), S. 118-119.



Abbildung 12: Beispiele für Elemente der fünf Perspektiven einer CSR-BSC<sup>85</sup>

Zu einem besseren Gesamtverständnis sollen die Abbildungen 29 bis 31 (Anhang) beitragen, in denen unterschiedliche Strategy Maps beziehungsweise Ursache-Wirkungsketten die mögliche Steuerung einer CSR-BSC verdeutlichen.

<sup>85</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Gminder et al (2002), S. 113ff.

## 5.2 Kennzahlen/KPIs für die CSR-BSC

Im Folgenden werden für die fünf Perspektiven einer CSR-BSC Kennzahlen beziehungsweise KPIs diskutiert, die die Autoren für den jeweiligen Bereich als sinnvoll erachten. Neben bereits bekannten und vorhandenen Kennzahlen aus der herkömmlichen BSC können dies ebenso neue Kennzahlen oder auch in Bezug auf CSR veränderte Kennzahlen sein. Die nachstehende Abbildung 13 gibt eine Übersicht, im Anschluss werden die einzelnen Kennzahlen und KPIs knapp erläutert.



Abbildung 13: Übersicht Kennzahlen/KPIs für die CSR-BSC<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Eigene Darstellung

An oberster Stelle steht in der Finanzperspektive der „Shareholder Value“, welcher nach Beginn des CSR-Engagements neu ermittelt und ins Verhältnis zu den Werten ohne CSREinsatz gesetzt werden könnte. Ebenso könnte man dies für die Kennzahl Umsatzsteigerung halten. Mit Hilfe des „Economic Value Added“ (EVA) könnte ermittelt werden, ob und wie sich CSR-Investitionen in Bezug auf das gesamte Unternehmen lohnen und einen Gewinn erbringen. Der „Return on Capital Employed“ (ROCE) könnte die Profitabilität und Effektivität des eingesetzten Kapitals aufzeigen und dabei die Auswirkungen des Einsatzes auf der einen und des Verzichts von CSR-Aktivitäten auf der anderen Seite vergleichen könnte.

Der erste mögliche KPI in der Prozessperspektive könnte die Nutzung von umweltschädlichen Materialien darstellen. Dies könnte durch die Ermittlung des Verbrauchs von fossilen Materialien und Brennstoffen ergänzt werden. Als dritte Kennzahl könnte man die Ausschussquote anführen, da die Verringerung der Ausschussquote traditionell ein wichtiges Ziel von Unternehmen ist und beim Thema CSR noch wichtiger ist. Ein ebenfalls bekannter KPI ist die Durchlaufzeit, welche analog der Ausschussquote verringert werden sollte. Dies begünstigt auch die Stakeholder Kunden und Geschäftspartner, da bei einer geringeren Durchlaufzeit beispielsweise die Preise gesenkt werden könnten.

Auf Seiten der Kundenperspektive könnten die neuen Marktanteile nach Anlauf des CSR-Engagements eine mögliche Kennzahl sein. Als zweiter KPI könnte das neue Unternehmensimage ermittelt werden. In diese Richtung geht auch die dritte mögliche Kennzahl dieser Perspektive, in der die vom Kunden wahrgenommene Nachhaltigkeit der Produkte und Dienstleistungen gemessen werden könnte. Zuletzt ist die Kundenzufriedenheit jederzeit als wichtiger KPI zu sehen, wobei hier die Veränderung durch das CSR-Engagement besonders interessant wäre.

Eine in der heutigen Zeit sehr wichtige Kennzahl ist die Frauenquote in Führungspositionen, die von Unternehmen in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung kaum noch zu ignorieren ist. Weiterhin könnten die neuen Fluktuationsquoten, Krankheits- sowie Unfallstatistiken als KPIs herangezogen werden, um die CSR-Auswirkungen auf die Mitarbeiter transparent machen zu können.

Auf Seiten dieser fünften Perspektive ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, wie sie in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und was sie für ein Image haben. Es bietet sich zudem die Möglichkeit, Statistiken zu führen, welcher Aufwand bei Projekten und Veranstaltungen mit den SC-Partnern entsteht und zu welchem Ergebnis dieser führt. Interessant ist auch, ob Unternehmen Auszeichnungen und Preise für ihr CSR-Engagement erhalten. Ebenso könnten mögliche Strafzahlungen, die mit den CSR-Themen in Zusammenhang stehen, einige Gedanken wert sein.

Denkbar ist zusätzlich eine sechste Perspektive, die Kooperationsperspektive. Hier könnten Kennzahlen und KPIs festgelegt werden, die die Beziehungen von Unternehmen zu ihren Ge-



geschäftspartnern dokumentieren. Als Fazit lässt sich für die CSR-BSC festhalten: was nicht gemessen werden kann, kann auch nicht kontrolliert, gesteuert und gelenkt werden. Als Controlling-Instrument ist ein Einsatz der CSR-BSC durchaus sinnvoll, um die CSR-Aktivitäten entlang der SC und der Gesellschaft transparent, greifbar und steuerbar zu machen.

## **6. Berichterstattung**

Um dem Informationsfluss des SC-Controllings gerecht zu werden, ist die Informationsweitergabe an externe und interne Stakeholder über die Aktivitäten zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unerlässlich. Diese sogenannte Nachhaltigkeitsberichterstattung ist Gegenstand dieses Kapitels, indem zunächst die Gründe und Grundsätze des Berichterstattens des CSR-Engagements dargelegt werden und anschließend die zwei Berichterstattungsansätze der „Global Reporting Initiative (GRI)“ und des „Global Compact“ näher erläutert werden.

### **6.1 Gründe und Grundsätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Sowohl der Gesellschaft als auch den eigenen Mitarbeitern sollten Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten in Form von Berichten zugänglich machen. Die externen Stakeholder sollen durch die Berichterstattung vom nachhaltigen Handeln der Unternehmen überzeugt werden und letztlich die Reputation selbiger steigern. Ebenso ist die Wirksamkeit der CSR-Aktivitäten gegenüber den Mitarbeitern nicht zu vernachlässigen. Wie im Kapitel des Business Case gezeigt werden konnte, sind hierbei nichtfinanzielle und finanzielle Aspekte einzubeziehen, die gemeinsam ein Gesamtgeflecht des nachhaltigen Handelns von Unternehmen darstellen.<sup>87</sup>

Das Bundesamt für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) hat für die Nachhaltigkeitsberichterstattung fünf Grundsätze veröffentlicht. Der erste Grundsatz fordert eine wahrheitsgemäße Berichterstattung, die den Tatsachen entspricht und sowohl positive als auch negative Aspekte einbezieht. Die Wesentlichkeit der gemachten Aussagen, d.h. die Fokussierung auf die wesentlichen Informationen, wird im zweiten Grundsatz festgelegt. Der Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Berichte wird im dritten Grundsatz, der Klarheit, Rechnung getragen. Eine Stetigkeit und Vergleichbarkeit soll im vierten Grundsatz gewahrt werden, indem vergleichbare und anerkannte Bewertungsmethoden und Kennzahlen dauerhaft verwendet werden. Zuletzt soll laut dem fünften Grundsatz die Berichterstattung des CSR-Engagements der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.<sup>88</sup> Im Folgenden sollen einige weitere Grundsätze benannt werden, die die „Global Reporting Initiative“ ihren Richtlinien zugrunde legt und die vorherigen ergänzen: Einbeziehung von Stakeholdern, Nachhal-

---

<sup>87</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2009), S. 5.

<sup>88</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2009) S. 6.

tigkeitskontext, Vollständigkeit, Ausgewogenheit, Genauigkeit, Aktualität, und Verlässlichkeit.<sup>89</sup>

## 6.2 Global Reporting Initiative (GRI)

Eine Möglichkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist das freiwillige Berichten nach den Ansätzen der „Global Reporting Initiative“. Nach den Richtlinien der GRI geht es darum, den Stakeholdern von gesellschaftlichen und ökologischen Geschäftsaktivitäten anhand von nicht-finanziellen Leistungskennzahlen zu berichten und den im vorigen Unterkapitel und im Business Case angesprochenen CSR-Kernaspekten gerecht zu werden.<sup>90</sup> Gegründet wurde die GRI im Jahr 1997 von der Umweltschutzorganisation „Certification of Environmental Standards“ (Ceres) und der UNEP, dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen. Die neueste Version der GRI-Richtlinien „G4“ gilt seit Mai 2013. Grundsätzlich können jegliche Unternehmen jeglicher Größe, Branche und Herkunft als auch NGOs nach den Leitlinien der GRI berichten.<sup>91</sup> Der Leitfaden der GRI hat sich als Ziel gesetzt, zum einen die Controlling-Abteilungen der Unternehmen beim Anfertigen und Gliedern ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu unterstützen und den Stakeholdern das Verstehen der Berichte zu erleichtern. Über allem steht bei der GRI das Schaffen einer Transparenz über die komplette Nachhaltigkeitsberichterstattung hinweg.<sup>92</sup> Der GRI können sämtliche Organisationen beitreten, was sie zu einem „Multi-Stakeholder-Ansatz“ macht. Zu diesen Organisationen zählen unter anderem Unternehmen, NGOs, Verbände, Gewerkschaften oder auch Vermittlungseinrichtungen.<sup>93</sup>

Die GRI hat ihren Leitfaden in verschiedene Bereiche gegliedert, wie der folgenden Aufzählung entnommen werden kann:

### Allgemeine Standardangaben:

- Strategie und Analyse
- Organisationsprofil
- Ermittelte wesentliche Aspekte und Grenzen
- Einbindung von Stakeholdern
- Berichtsprofil
- Unternehmensführung
- Ethik und Integrität

---

<sup>89</sup> Vgl. Global Reporting Initiative (2013), S. 16-18.

<sup>90</sup> Vgl. Global Reporting Initiative (2013), S. 13; Rieth (2009), S. 219.

<sup>91</sup> Vgl. Burckhardt (2013), S. 197.

<sup>92</sup> Vgl. Burckhardt (2013), S. 201; Rieth (2009), S. 225-226.

<sup>93</sup> Vgl. Burckhardt (2013), S. 197; Rieth (2009), S. 229-230.

### **Spezifische Standardangaben:**

- Angaben zum Managementansatz
- Indikatoren<sup>94</sup>

Zu jedem dieser aufgezählten Berichtselemente gibt es Hinweise, wie die jeweiligen Berichtselemente hinsichtlich Inhalt und Aufbau auszusehen haben. Die jeweiligen Beschreibungen können den aktuellen G4-Richtlinien entnommen werden. Des Weiteren enthalten die Richtlinien eine Umsetzungsanleitung für berichtende Unternehmen, um nicht nur Ersteinsteigern das Berichten zu erleichtern.

Im Anhang (Abbildung 32) kann zudem die Entwicklung der steigenden Anzahl der Berichte nach den GRI-Richtlinien nachgesehen werden.

### **6.3 Global Compact**

Einen weiteren Berichterstattungsansatz bietet der Global Compact der Vereinten Nationen, der im Jahr 2000 vom damaligen Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufen wurde.<sup>95</sup> Der Global Compact richtet sich sowohl an privatwirtschaftliche Unternehmen als auch an Wirtschaftsverbände und NGOs, die über ihre Beiträge zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung berichten möchten. Unternehmen, die sich für die Richtlinien des Global Compact entscheiden, verpflichten sich ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung an den zehn Prinzipien des Global Compact auszurichten.<sup>96</sup> Zu den Zielen des Global Compact zählt die weltweite Verankerung dieser zehn Prinzipien in unternehmerischem Handeln. Darüber hinaus soll diese Art der Nachhaltigkeitsberichterstattung dazu beitragen, dass sich Unternehmen weltweit an den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen orientieren und so beispielsweise einen positiven Beitrag für „Millennium Development Goals“ leisten und weitere Unternehmen anregen, die gesellschaftliche Verantwortung in ihrer Geschäftstätigkeit festzusetzen und zu veröffentlichen.<sup>97</sup>

Die zehn Prinzipien des Global Compact<sup>98</sup> setzen sich aus den vier Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zusammen. Von den Unternehmen wird gefordert, in ihren Berichten eine allgemeine Erklärung über die Menschenrechte, über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit der Internationalen Arbeitsorganisation abzugeben. Ebenso zählen die Grundsätze der Erklärung von Rio zu Umwelt und Ent-

---

<sup>94</sup> Vgl. Global Reporting Initiative (2013), S. 20.

<sup>95</sup> Vgl. Rieth (2009), S. 169.

<sup>96</sup> Vgl. United Nations Global Compact (2014a).

<sup>97</sup> Vgl. Rieth (2009), S. 173-174; United Nations Global Compact (2014a).

<sup>98</sup> Im Detail können die zehn Prinzipien unter [http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die\\_zehn\\_prinzipien.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die_zehn_prinzipien.html) nachgelesen werden.

wicklung sowie die Konvention der Vereinten Nationen gegen Korruption zu den Inhalten der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den Prinzipien des Global Compact.<sup>99</sup>

Die Entwicklung der unablässig ansteigenden Anzahl der Berichte nach den Prinzipien des Global Compact kann in den Grafiken in den Abbildungen 33 bis 36 im Anhang nachvollzogen werden.

#### **6.4 Kritik und Nutzen beider Berichterstattungsansätze**

Den größten Nutzen des Berichtens nach den Ansätzen von Global Compact und GRI wird im Imagegewinn sowohl bei den Kunden, der Öffentlichkeit als auch bei allen an der Wertschöpfungskette beteiligten Partnern erkannt. Als weiterer wesentlicher Vorteil wird auf Seiten des GRI die Vergleichbarkeit zwischen den Berichterstattungen gesehen. Somit haben die Controlling-Abteilungen die Möglichkeit, das CSR-Engagement mit anderen Unternehmen der gleichen Branche zu vergleichen. Darüber hinaus kann der CSR-Gedanke im unternehmerischen Handeln verankert und die Mitarbeiter ausgehend vom Management auf die Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung in ihrer SC aufmerksam gemacht werden. Auf der anderen Seite ist beim Global Compact der Austausch und die Interaktion zwischen den berichtenden Unternehmen zu nennen. Hier haben Controller die Möglichkeit, mit anderen Controllern über die Plattform des Global Compact in Kontakt zu treten.<sup>100</sup>

Als Kritikpunkt wird beim Global Compact zum einen das „Reinwaschen“<sup>101</sup> der Unternehmen bezeichnet. Mit ihren Nachhaltigkeitsberichten wollen Unternehmen diesem Vorwurf nach reine „Public Relation“ betreiben. Hierzu zählt auch die Tatsache, dass es beim Global Compact keine Kontroll- und somit keine Sanktionsmaßnahmen gibt, da der Global Compact eher eine Lern- und Austauschplattform darstellt als eine rechtsverbindliche Institution. Dies trägt dazu bei, dass dem Global Compact die breite Akzeptanz fehlt. Nicht zuletzt unterstützen die hohen Kosten der Berichterstattung nach den Richtlinien des Global Compact, gerade für KMU, die kritische Grundhaltung gegenüber den Berichterstattungsansätzen der UN. Hauptkritikpunkt in der Berichterstattung nach den Richtlinien der GRI ist ebenfalls die nicht vorhandene Rechtsverbindlichkeit. Durch die Freiwilligkeit ist es jedem Controller selbst überlassen, welchen Fakt und in welcher Ausprägung er oder sie selbigen offenlegt. Dadurch kann das Ziel einer Transparenzschaffung nur schwer erreicht werden, und auch die Vergleichbarkeit, die als Nutzen angeführt wurde, muss etwas revidiert werden, da die Unternehmen nicht gesetzlich über bestimmte Punkte berichten zu müssen. Des Weiteren wird die

---

<sup>99</sup> Vgl. Rieth (2009), S. 175; United Nations Global Compact (2014b).

<sup>100</sup> Vgl. Burckhardt (2013), S. 201; Herchen (2007), S. 42, 46; Rieth (2009), S. 255.

<sup>101</sup> In der Literatur häufig als „Blue Washing“ oder „Greenwashing“ bezeichnet.

schwierige Erfassbarkeit der Daten und Fakten in CSR-Berichten in quantitativer und monetärer Hinsicht als ein weiterer Kritikpunkt aufgeführt.<sup>102</sup>

Alles in allem bieten beide Berichterstattungsansätze gute und vor allem für die CSR-Thematik wichtige Ansätze und unterstützen nicht nur Unternehmen bei der Anfertigung ihrer CSR-Berichte, sondern helfen auch den Leserinnen und Lesern durch ihre Richtlinien, die Berichte besser zu verstehen. Dagegen darf nicht außer Acht gelassen werden, dass beide Ansätze aufgrund der oben angeführten Nachteile in der Öffentlichkeit kritisch betrachtet werden.

## 7. Fazit

Kapitel 2 hat gezeigt, dass SCM, Controlling und CSR Gemeinsamkeiten besitzen. Die dahinterstehenden Managementkonzepte zeichnen sich dadurch aus, dass sie einer Dynamik unterworfen sind, die verursacht, dass eine Vielzahl an Definitionen existieren und aktuell noch zahlreiche Autoren sich dieser Thematiken annehmen. Insofern ein Unternehmen CSR anwendet, so fließt dies in die Organisationsführung ein, beispielsweise im Bereich der Unternehmenswerte. Resultierend daraus muss somit das Controlling, um seinen vier Hauptaufgaben gerecht zu werden und seiner Rolle im Führungssystem eines Unternehmens zu erfüllen, auch mit CSR-Thematiken beschäftigen. Da die SC aber aus mehreren Unternehmen bestehen, muss CSR analog auch zu den Flüssen des SCM zu den anderen Unternehmen übertragen werden. Die Kernthemen und die Handlungsfelder lassen sich nicht isoliert glaubwürdig umsetzen, und die geforderten Thematiken der EU und der ISO 26000 lassen sich nur im Verbund umsetzen. Die CSR-Wettbewerbsfähigkeit unterscheidet sich diesbezüglich nicht von der Wettbewerbsfähigkeit der SC. Die Thematiken von CSR sind durchaus übereinstimmend mit denen von SCM, was für eine Berücksichtigung spricht und resultierend auch durch das SCC berücksichtigt werden muss.

Doch was bringt es den Unternehmen, wenn sie CSR anwenden? Diese Frage beantwortete das Kapitel 3, indem es zunächst den Business Case von CSR bzw. die Chancen, die CSR Unternehmen bietet, gesammelt vorstellte. Die nähere Beleuchtung der Teilaspekte zeigte, dass Zunahmen an CSR-Aktivitäten zu erkennen sind. Auch ein breiteres Interesse in der Öffentlichkeit lässt sich durch die steigende Anzahl an NGOs beobachten.

Im Kapitel „Trend und Notwendigkeit“ wurden zunächst die wesentlichsten Entstehungsgründe der CSR-Aktivitäten erläutert. Anschließend wurde kurz das CSR Engagement in der Politik dargestellt. Es wurde aufgezeigt, dass CSR einen Mehrwert für die gesamte Gesellschaft, aber auch für die Unternehmen mit sich bringt. Im Rahmen des CSR ist das SCC ein wesentlicher Bestandteil und notwendig, um die Aktivitäten gezielt zu steuern und zu messen.

---

<sup>102</sup> Vgl. Burckhardt (2013), S. 201; Herchen (2007), S. 45-46; Rieth (2009), S. 257

In den Kapiteln der „Controlling-Instrumente“ konnte mit Hilfe der CSR-BSC ein bereits bestehendes und anerkanntes Instrument auf das Thema CSR beschrieben und angewendet werden. Da sich in den vorherigen Kapiteln die Notwendigkeit zu einem CSR-Engagement gezeigt hat, ist es für die Unternehmen wichtig, ein geeignetes Steuerungsinstrument hierfür zu haben.

Neben den Controlling-Instrumenten ist der nächste Schritt des notwendigen CSR-Engagements, die erbrachten Aktivitäten öffentlich zu vertreten. Mit den Berichterstattungsansätzen der GRI und des Global Compact konnten zwei Beispiele vorgestellt werden, wie die Veröffentlichung der Aktivitäten zur gesellschaftlichen Verantwortung vonstattengehen könnte. Beide Ansätze erfreuen sich seit Jahren stetig steigender Beitrittszahlen, wenngleich sich beide mit kritischen Stimmen aus der Öffentlichkeit und Gesellschaft auseinandersetzen müssen.

## Anhang

### ■ „Zentrales“ Kernthema: Organisationsführung

Alle Kernthemen hängen inhaltlich miteinander zusammen und ergänzen sich gegenseitig. Allerdings unterscheidet sich das Kernthema „Organisationsführung“ von den anderen: Denn erst eine wirkungsvolle Organisationsführung, d. h. die formelle und die „gelebte“ Führung und Steuerung einer Organisation, ermöglicht es, Maßnahmen zu den inhaltlich orientierten Kernthemen umzusetzen und die oben erläuterten Grundsätze einzuhalten.

Eine Organisation sollte also die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung in die Entscheidungsfindung einbeziehen und bei der Steuerung der Aktivitäten die jeweiligen Anforderungen der Kernthemen und relevanten Handlungsfelder berücksichtigen. Die Leitung der Organisation selbst sollte dafür sorgen, dass sie sich gesellschaftlich verantwortlich verhält und dass eine entsprechende Organisationskultur entsteht.

Jede Organisation sollte deshalb für das Umsetzen formale und informelle Mechanismen etablieren und entsprechende Ansätze in bestehende Systeme und Prozesse integrieren. Sie ermöglichen es, bei allen Entscheidungen gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen.

Auf diese Weise hält das Kernthema „Organisationsführung“ die anderen sechs Kernthemen zusammen und ermöglicht das ganzheitliche Umsetzen gesellschaftlicher Verantwortung.

**Abbildung 14: Kernthema Organisationsführung<sup>103</sup>**

---

<sup>103</sup> BMAS (2011), S. 15.

#### ■ **Kernthema: Menschenrechte**

*Die Achtung der Menschenrechte ist die Grundlage für alle Maßnahmen und Aktivitäten. Jede Organisation sollte für die Achtung der Menschenrechte Sorge tragen und dort, wo es ihr möglich ist, auch Maßnahmen zur Förderung und zum Schutz dieser Rechte ergreifen.*

##### **Handlungsfeld 1: Gebührende Sorgfalt (Due Diligence)**

Organisationen haben die Verantwortung, mit gebührender Sorgfalt darauf zu achten, dass die Auswirkungen ihrer Aktivitäten Menschenrechte nicht verletzen. Dies bezieht sich auch auf die Aktivitäten anderer Organisationen oder Partner, mit denen sie Beziehungen pflegt.

##### **Handlungsfeld 2: Menschenrechte in kritischen Situationen**

Organisationen sollten in schwierigen Situationen beim Umgang mit Menschenrechten sorgfältig vorgehen und potenzielle Folgen jeder Entscheidung mit bedenken. Bei allen Entscheidungen sollte die Achtung der Menschenrechte Vorrang haben. Organisationen sollten dazu beitragen, dass es zu einer anhaltenden Verbesserung der Situation kommt.

##### **Handlungsfeld 3: Mittäterschaft vermeiden**

Eine Organisation kann dann als Mittäter angesehen werden, wenn sie anderen Akteuren bei unrechtmäßigen Handlungen, die internationale Verhaltensstandards missachten, Beihilfe leistet oder es unterlässt, dagegen vorzugehen. Organisationen sollten Sorgfaltsprüfungen durchführen und sich an die entsprechenden Grundsätze halten. Damit kann die Gefahr solcher Konflikt- und Dilemma-Situationen vermieden oder wenigstens im eigenen Einflussbereich verringert werden.

##### **Handlungsfeld 4: Missstände beseitigen**

Organisationen sollten dazu beitragen, dass dort, wo staatliche Institutionen nicht optimal funktionieren und menschenrechtsverletzende Praktiken erfolgen, auf vorhandene Beschwerdeverfahren und Rechtswege zurückgegriffen werden kann. Sie können auch dafür sorgen, dass zusätzlich zu den gesetzlichen Mitteln die Individuen oder Gruppen, die ihre Rechte durch die Organisation beeinträchtigt sehen, direkten Kontakt aufnehmen und Wiedergutmachung verlangen können.

**Abbildung 15: Kernthema Menschenrechte<sup>104</sup>**

---

<sup>104</sup> BMAS (2011), S. 16.



**Handlungsfeld 5: Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen**

Organisationen sollten jede Form von Diskriminierung und Benachteiligung verhindern und aktiv die Chancengleichheit sicherstellen.

**Handlungsfeld 6: Bürgerliche und politische Rechte**

Eine Organisation sollte stets aktiv für die Achtung und Geltung der bürgerlichen und politischen Individualrechte (z. B. Meinungs- und Redefreiheit, das Recht auf friedliche Versammlung und Vereinigung, auf Schutz vor Eingriffen in das Privatleben, Religionsfreiheit) eintreten.

**Handlungsfeld 7: Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte**

Eine Organisation sollte mit gebührender Sorgfalt vorgehen, damit sie nicht an Aktivitäten beteiligt ist, durch die Rechte verletzt werden. Eine Organisation kann auch aktiv zur Erfüllung und Gewährung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte beitragen.

**Handlungsfeld 8: Grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit**

Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) hat grundlegende Menschenrechte im Arbeitsumfeld identifiziert. Organisationen sollten diese Rechte respektieren und einhalten.

**Abbildung 16: Fortführung Kernthema Menschenrechte<sup>105</sup>**

**■ Kernthema: Arbeitspraktiken**

*Die Arbeitspraktiken von Organisationen haben einen großen Einfluss auf die Achtung der Rechtsstaatlichkeit und das in einer Gesellschaft herrschende Gerechtigkeitsgefühl. Gesellschaftlich verantwortliche Arbeitspraktiken werden als unverzichtbar für soziale Gerechtigkeit, Stabilität und Frieden erachtet.*

**Handlungsfeld 1: Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse**

Eine dauerhafte Aufgabe für jede Organisation ist zu gewährleisten, dass in den Beschäftigungsverhältnissen Rechte und Pflichten eingehalten werden.

**Abbildung 17: Kernthema Arbeitspraktiken<sup>106</sup>**

<sup>105</sup> BMAS (2011), S. 17.

<sup>106</sup> BMAS (2011), S. 17.

**Handlungsfeld 2: Arbeitsbedingungen und Sozialschutz**

In Deutschland gehört die Einhaltung des Arbeitsrechts zu den gesetzlichen Pflichten eines jeden Arbeitgebers. Zu berücksichtigen sind im Zusammenhang mit einer freiwillig wahrgenommenen gesellschaftlichen Verantwortung daher insbesondere die Aktivitäten, an denen eine Organisation im Ausland beteiligt ist.

**Handlungsfeld 3: Sozialer Dialog**

Ein wirkungsvoller Sozialer Dialog kann unter anderem dazu beitragen, Mitbestimmung und demokratische Grundsätze am Arbeitsplatz zu etablieren, ein besseres Verständnis zwischen der Organisation und denjenigen, die die Arbeiten ausführen, zu ermöglichen sowie ein besseres Verhältnis zwischen Erwerbstätigen und Arbeitgebern zu schaffen und Konflikte zu reduzieren.

**Handlungsfeld 4: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz**

Organisationen sollten auf Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit achten. Dazu gehören z. B. die Vorbeugung von gesundheitlichen Schäden, die durch Arbeitsbedingungen ausgelöst werden können und das Anpassen des beruflichen Umfeldes an die physiologischen und psychologischen Bedürfnisse und Anforderungen.

**Handlungsfeld 5: Menschliche Entwicklung und Schulung am Arbeitsplatz**

Organisationen sollten dafür sorgen, dass menschliche Fähigkeiten und Fertigkeiten erweitert werden. Menschliche Entwicklung umfasst darüber hinaus auch den Zugang zu politischen, wirtschaftlichen und sozialen Möglichkeiten für Produktivität, Kreativität und Teilhabe an der Gesellschaft.

**Abbildung 18: Fortführung Kernthema Arbeitspraktiken<sup>107</sup>**

**■ Kernthema: Umwelt**

*Organisationen sollten sich bei ihren Aktivitäten der eigenen Verantwortung für die Umwelt bewusst werden, Umweltauswirkungen sorgfältig identifizieren und den Schutz der Umwelt in ihren Entscheidungen angemessen reflektieren. Grundsätzlich sollten deshalb Organisationen die Umweltauswirkungen reduzieren, abschwächen oder vermeiden, den Verbrauch natürlicher Ressourcen/pro Kopf nachhaltig gestalten und ökologische Grenzen erkennen und einhalten.*

**Abbildung 19: Kernthema Umwelt<sup>108</sup>**

<sup>107</sup> BMAS (2011), S. 18.

<sup>108</sup> BMAS (2011), S. 18.

**Handlungsfeld 1: Vermeidung der Umweltbelastung**

Eine Organisation sollte geeignete Maßnahmen ergreifen, um Umweltbelastungen durch Schadstoffemissionen in die Luft, Einleitungen in Gewässer, Lärm und Abfälle sowie gefährliche Chemikalien zu vermeiden.

**Handlungsfeld 2: Nachhaltige Nutzung von Ressourcen**

Organisationen sollten Energie, Wasser und Materialien effizient nutzen sowie Produkte nachhaltig gestalten. Grundsätzlich sollten nichterneuerbare Ressourcen durch erneuerbare ersetzt oder übergangsweise mit ihnen kombiniert werden.

**Handlungsfeld 3: Abschwächung des Klimawandels und Anpassung**

Jede Organisation ist für bestimmte Treibhausgasemissionen indirekt oder direkt verantwortlich und gleichzeitig in der einen oder anderen Weise vom Klimawandel betroffen. Organisationen sollten Maßnahmen ergreifen, um eigene Treibhausgasemissionen zu minimieren (Abschwächung), und sich auf ein verändertes Klima einstellen (Anpassung).

**Handlungsfeld 4: Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume**

Entscheidungen und Aktivitäten von Organisationen können wesentliche Auswirkungen auf die urbane oder ländliche Umgebung und die damit verbundenen Ökosysteme haben. Eine Organisation sollte ihre gesellschaftliche Verantwortung stärken, indem sie sich einsetzt für den Schutz der Umwelt, die Wiederherstellung natürlicher Lebensräume und die verschiedenen Funktionen und Leistungen, die Ökosysteme bieten.

**Abbildung 20: Fortführung Kernthema Umwelt<sup>109</sup>**

**■ Kernthema: Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken**

*Im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung beziehen sich faire Betriebs- und Geschäftspraktiken darauf, wie eine Organisation ihre Beziehung zu anderen Organisationen gestaltet, z. B. durch vorbildliches Verhalten in ihrem Einflussbereich.*

**Abbildung 21: Kernthema Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken<sup>110</sup>**

---

<sup>109</sup> BMAS (2011), S. 19.

<sup>110</sup> BMAS (2011), S. 19.

**Handlungsfeld 1: Korruptionsbekämpfung**

Organisationen sollten Korruption in jeglicher Form bekämpfen, denn Korruption untergräbt das moralische Ansehen einer Organisation, setzt sie der Strafverfolgung oder Sanktionierung aus und beeinträchtigt ihre Funktionstüchtigkeit.

**Handlungsfeld 2: Verantwortungsbewusste politische Mitwirkung**

Organisationen sollten bei politischen Prozessen mitwirken und eine öffentliche Ordnung unterstützen, die der Gesellschaft insgesamt zugute kommt.

**Handlungsfeld 3: Fairer Wettbewerb**

Organisationen sollten den fairen und freien Wettbewerb fördern und wettbewerbswidrigem Verhalten widersprechen bzw. selbst davon absehen.

**Handlungsfeld 4: Gesellschaftliche Verantwortung in der Wertschöpfungskette fördern**

Eine Organisation sollte die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung durch vorbildliches Verhalten entlang der eigenen Wertschöpfungskette fördern.

**Handlungsfeld 5: Eigentumsrechte achten**

Organisationen sollten das Recht auf Eigentum achten und Maßnahmen zum Schutz und der Förderung von Eigentumsrechten ergreifen, die sowohl materielles als auch geistiges Eigentum umfassen.

**Abbildung 22: Fortführung Kernthema Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken<sup>111</sup>**

**■ Kernthema: Konsumenten Anliegen**

*Organisationen, die Dienste oder Waren anbieten oder verkaufen, haben dafür die Verantwortung gegenüber dem Abnehmer oder Nutzer. Dazu gehören das Vermitteln korrekter Informationen sowie über die Nutzung und etwaige Risiken aufzuklären. Ebenso sollten Organisationen einen nachhaltigen Konsum fördern.*

**Handlungsfeld 1: Faire Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken sowie sachliche und unverfälschte, nicht irreführende Informationen**

Organisationen sollten dafür sorgen, dass beim Anbahnen und Abwickeln von Verträgen Fairness waltet. Dazu gehören insbesondere das Bereitstellen und Weitergeben

**Abbildung 23: Kernthema Konsumenten Anliegen<sup>112</sup>**

<sup>111</sup> BMAS (2011), S. 20.

<sup>112</sup> BMAS (2011), S. 20.

von sachlich korrekten Informationen und eine Informationsvermittlung, die nicht irreführend oder verzerrend ist.

**Handlungsfeld 2: Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten**

Organisationen sollten zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit von Verbrauchern nur solche Produkte und Dienstleistungen anbieten, die beim Ver- und Gebrauch sicher sind und deren Nutzung kein unzumutbares Risiko in sich birgt.

**Handlungsfeld 3: Nachhaltiger Konsum**

Eine Organisation sollte durch die von ihr angebotenen Produkte und Dienstleistungen zum nachhaltigen Konsum beitragen, insbesondere durch das Beachten von Lebenszyklen und das Berücksichtigen nachhaltiger Wertschöpfungsketten sowie durch entsprechende Informationen für Verbraucher.

**Handlungsfeld 4: Kundendienst, Beschwerdemanagement und Schlichtungsverfahren**

Eine Organisation sollte auch nach dem Kauf eines Produktes oder nach Erbringen einer Dienstleistung für den Konsumenten erreichbar sein und mögliche Anliegen durch Kundendienst, Beschwerdemanagement oder auch Schlichtungsverfahren berücksichtigen.

**Handlungsfeld 5: Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten**

Organisationen, die Produkte und Dienstleistungen anbieten, sollten das Recht des Konsumenten auf Privatsphäre durch strenge Handhabung des Datenschutzes und der Datensicherheit sowie den bewussten Umgang mit der Erhebung und Nutzung von Konsumentendaten schützen.

**Handlungsfeld 6: Sicherung der Grundversorgung**

Organisationen, die im Bereich der Grundversorgung (z. B. Versorgung mit Elektrizität, Gas, Wasser, Abwasserentsorgung, Entwässerung, Kommunikationsinfrastruktur) tätig sind, haben eine besondere gesellschaftliche Verantwortung.

**Abbildung 24: Fortführung Kernthema Konsumentenangelegenheiten<sup>113</sup>**

**Handlungsfeld 7: Verbraucherbildung und Sensibilisierung**

Organisationen sollten dem Verbraucher das erforderliche Wissen vermitteln, um selbständig agieren zu können. Z. B. sollte bei jedem förmlichen Vertrag überprüft werden, ob der Konsument über alle einschlägigen Rechte und Pflichten korrekt informiert ist. Die Aufklärung des Verbrauchers enthebt allerdings keine Organisation ihrer Verantwortung für den Fall, dass eine Schädigung des Konsumenten eintritt.

**Abbildung 25: Fortführung Kernthema Konsumentenangelegenheiten<sup>114</sup>**

<sup>113</sup> BMAS (2011), S. 21.

<sup>114</sup> BMAS (2011), S. 21.

■ **Kernthema: Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft**

*Eine Organisation sollte die Gemeinschaft in ihre Aktivitäten einbeziehen, damit sie einen positiven Beitrag zu deren Entwicklung leisten kann. Sowohl die Einbindung als auch die Entwicklung der Gemeinschaft sind integraler Bestandteil nachhaltiger Entwicklung.*

**Handlungsfeld 1: Einbindung der Gemeinschaft**

Organisationen sollten Partnerschaften mit lokalen Organisationen und Anspruchsgruppen pflegen, um Problemen vorzubeugen oder sie zu lösen. Die Organisation sollte sich als Teil der Gemeinschaft verstehen.

**Handlungsfeld 2: Bildung und Kultur**

Organisationen sollten Kultur und Bildung erhalten und fördern, weil dies zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beiträgt.

**Handlungsfeld 3: Schaffen von Arbeitsplätzen und berufliche Qualifizierung**

Mit dem Schaffen von Arbeitsplätzen, beruflicher Qualifizierung und dem Aufbau von Kompetenzen sollten Organisationen zur Bekämpfung von Armut beitragen und die Entwicklung der Gesellschaft fördern.

**Handlungsfeld 4: Technologien entwickeln und Zugang dazu ermöglichen**

Organisationen sollten durch Schulungen, Partnerschaften und andere Aktivitäten den Zugang zu modernen Technologien verbessern und die Verbreitung von Fachwissen und Fertigkeiten fördern.

**Abbildung 26: Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft<sup>115</sup>**

---

<sup>115</sup> BMAS (2011), S. 22.

**Handlungsfeld 5: Schaffung von Wohlstand und Einkommen**

Organisationen sollten zu einem Umfeld beitragen, in dem Unternehmertum gedeiht und dauerhafter Nutzen für die jeweiligen Gemeinschaften gestiftet wird.

**Handlungsfeld 6: Gesundheit**

Organisationen sollten im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Recht auf Gesundheit achten und fördern sowie gesundheitlichen Bedrohungen und Krankheiten vorbeugen.

**Handlungsfeld 7: Investition zugunsten des Gemeinwohls**

Bei der Entscheidung für Investitionen in das Gemeinwohl (z. B. Projekte in den Bereichen Bildung, Kultur, Gesundheitswesen, Infrastrukturentwicklung, verbesserter Informationszugang) sollte eine Organisation ihren Beitrag an den Bedürfnissen und Prioritäten der betroffenen Gemeinschaften ausrichten und die Prioritäten der örtlichen und nationalen Entscheidungsträger berücksichtigen.

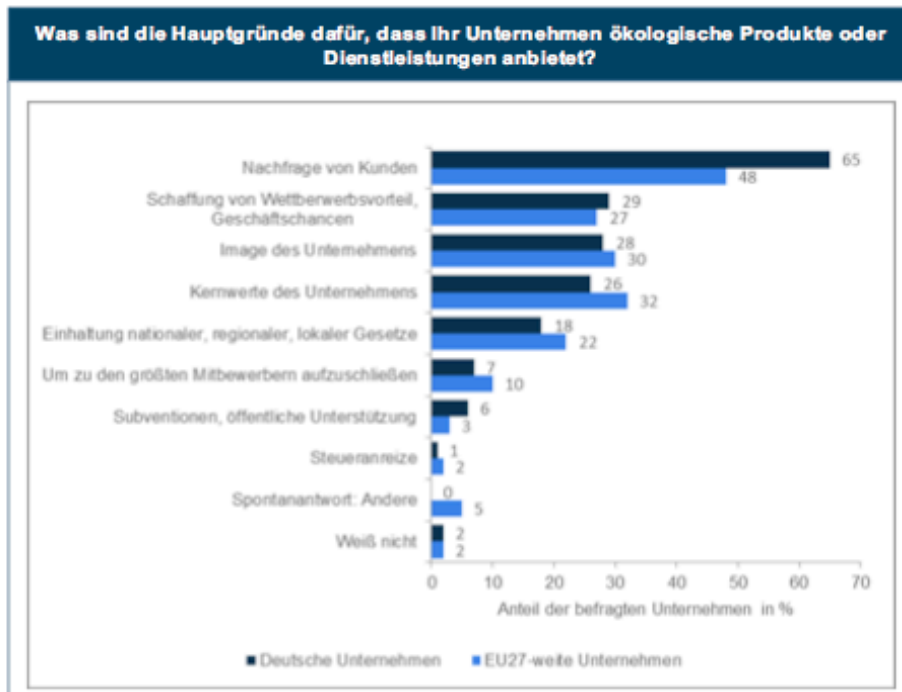
Die hier genannten Kernthemen bilden das heutige Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung ab und werden als grundsätzlich relevant für jede Organisation angesehen. Aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen können sich diese Kernthemen jedoch weiterentwickeln oder es können neue Themen und Handlungsfelder hinzukommen.

**Abbildung 27: Fortführung Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft<sup>116</sup>**

---

<sup>116</sup> BMAS (2011), S. 23.





**Abbildung 28: Gründe von Unternehmen, ökologische Produkte und Dienstleistungen anzubieten<sup>117</sup>**

<sup>117</sup> Darstellung entnommen aus Statista (2012).



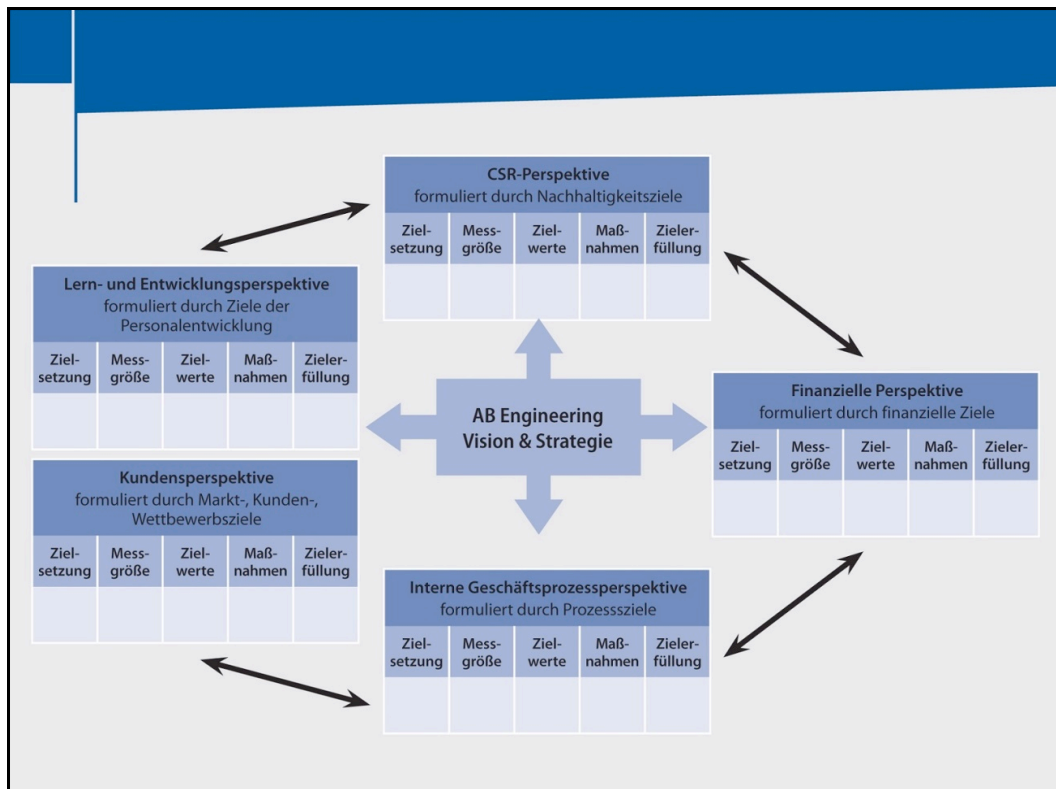


Abbildung 29: 1. Möglichkeit der CSR-Strategiesteuerung<sup>118</sup>

<sup>118</sup> Meier (2014).

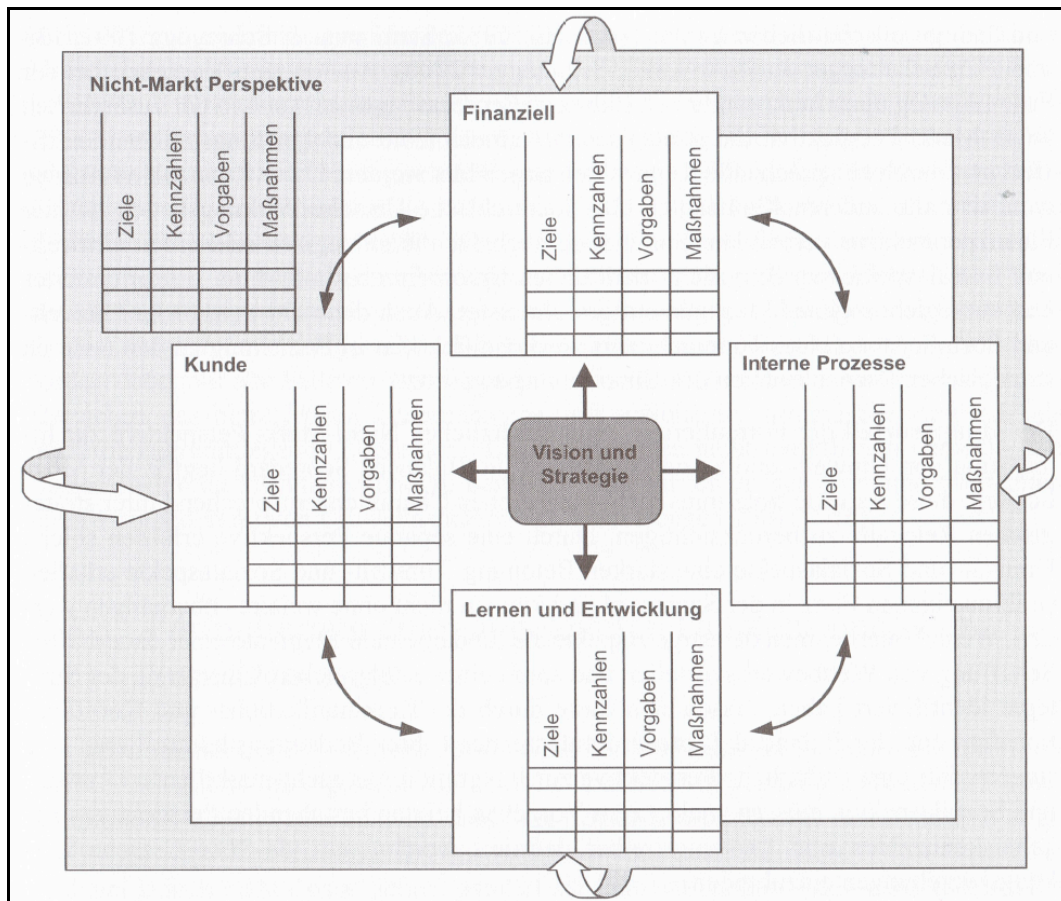


Abbildung 30: 2. Möglichkeit der CSR-Strategiesteuerung<sup>119</sup>

<sup>119</sup> Hahn et al (2002), S. 59.

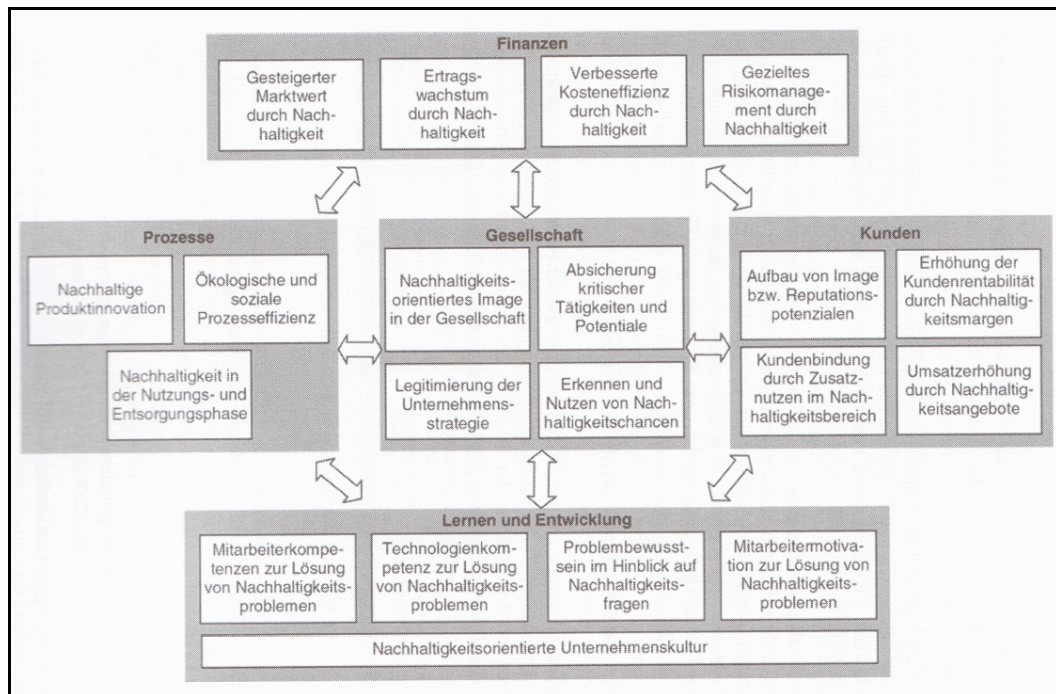


Abbildung 31: Ursache-Wirkungskette der CSR-BSC<sup>120</sup>

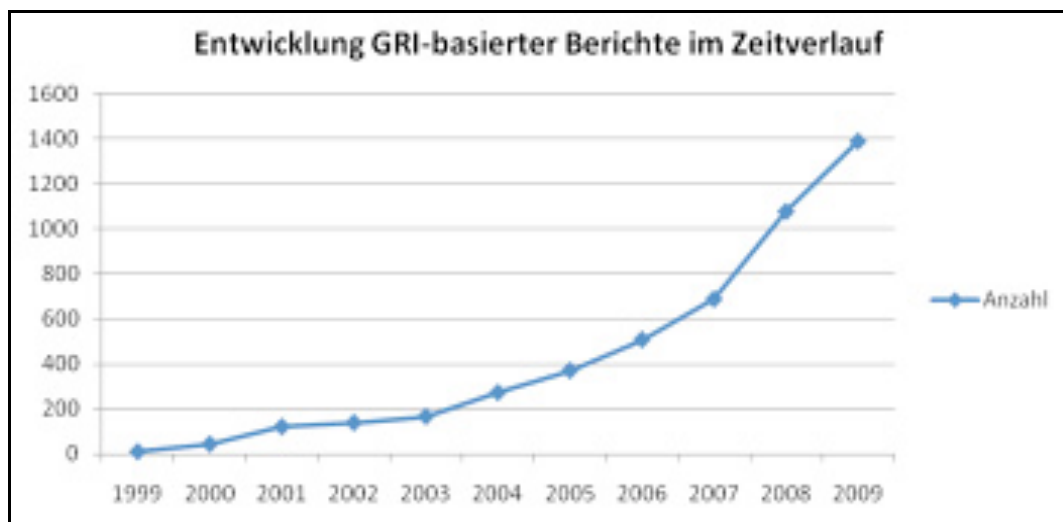


Abbildung 32: Entwicklung der Anzahl der Berichte nach GRI-Richtlinien<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Gminder et al (2002), S. 120.

<sup>121</sup> Kampfper/Gersmeier (2010).

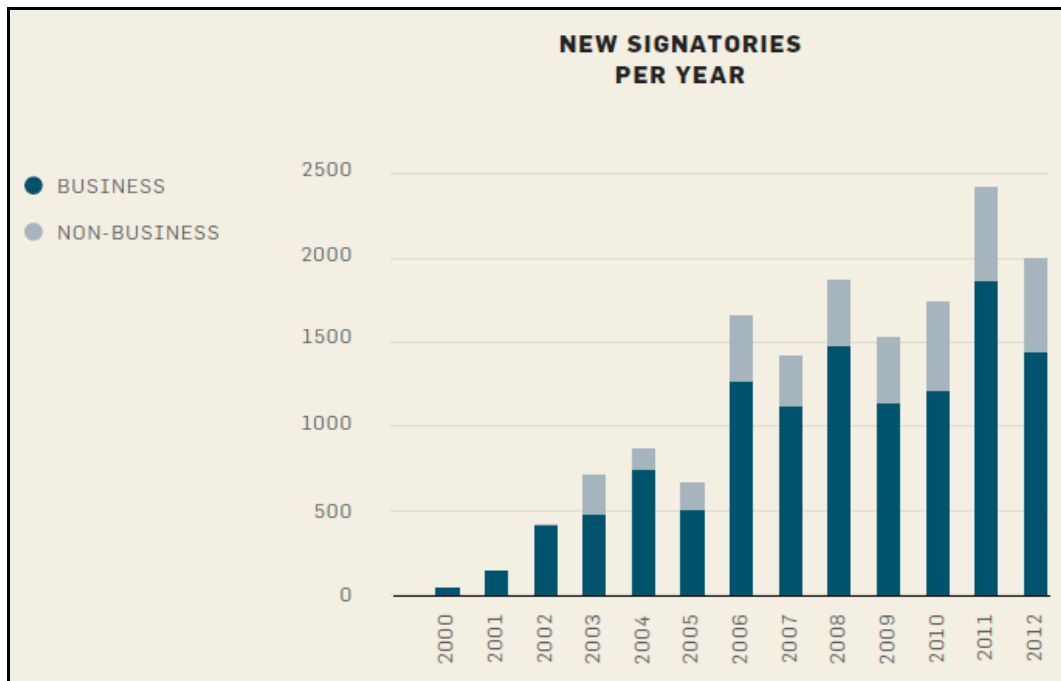


Abbildung 33: Zugänge zu Global Compact pro Jahr<sup>122</sup>

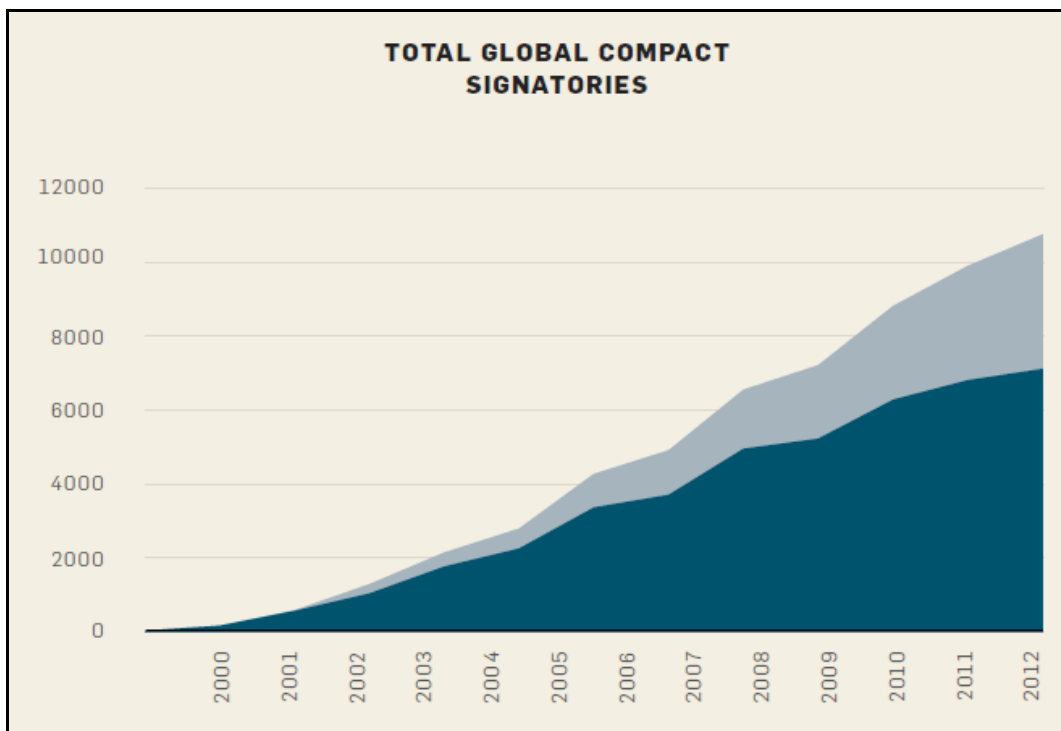


Abbildung 34: Gesamtanzahl der Berichte nach Global Compact<sup>123</sup>

<sup>122</sup> United Nations Global Compact Office (2013), S.24.

<sup>123</sup> United Nations Global Compact Office (2013), S.24.

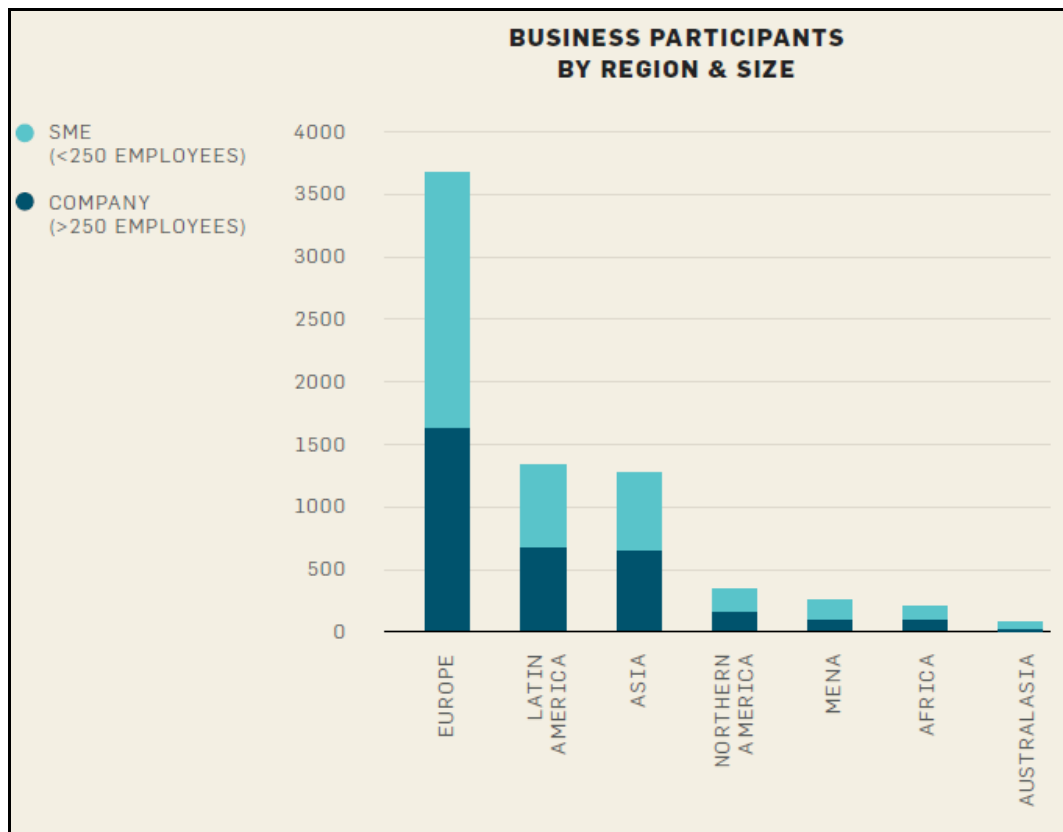
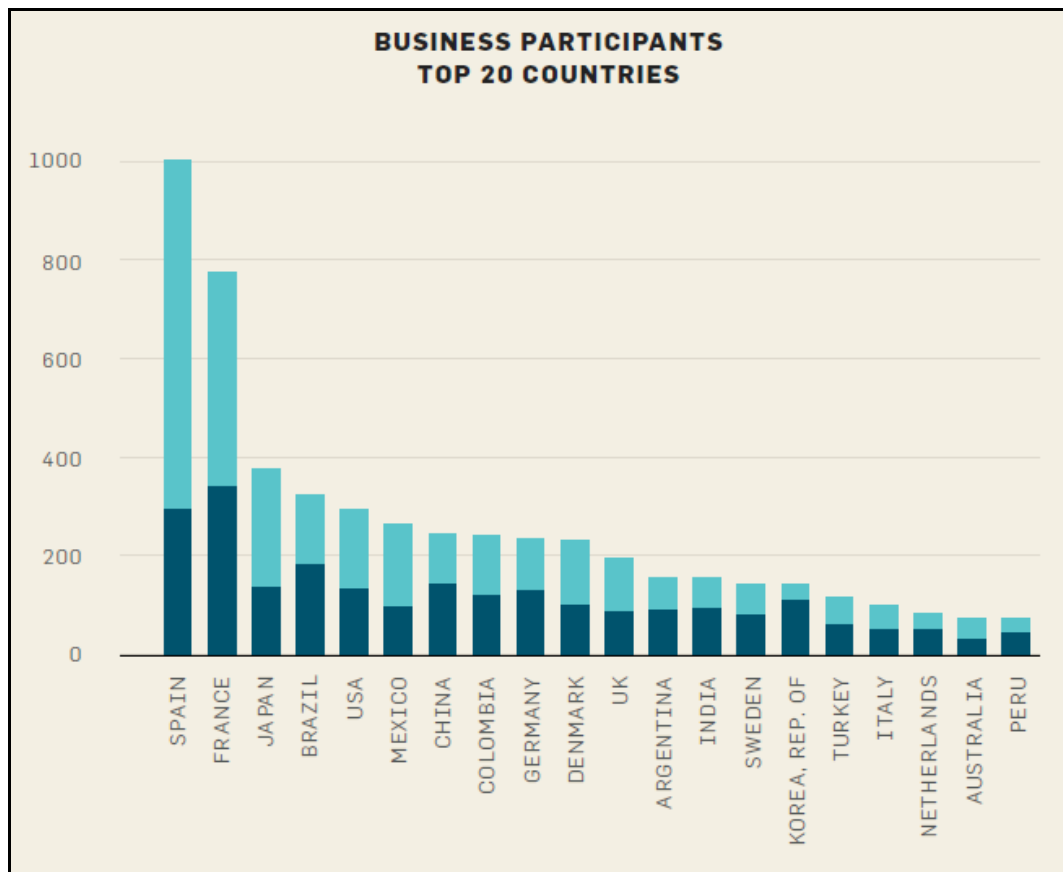


Abbildung 35: Wirtschaftsteilnehmer nach Region und Größe<sup>124</sup>

<sup>124</sup> United Nations Global Compact Office (2013), S.24.



**Abbildung 36: TOP 20 Wirtschaftsteilnehmer<sup>125</sup>**

<sup>125</sup> United Nations Global Compact Office (2013), S.24.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Aachener Stiftung Kathy Beys (2014): [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/un\\_prinzipien\\_fuer\\_verantwortliches\\_investieren\\_un\\_1625.htm?sid=9a629ba85780ba08b5bac89e865bf2ef](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/un_prinzipien_fuer_verantwortliches_investieren_un_1625.htm?sid=9a629ba85780ba08b5bac89e865bf2ef), abgerufen am 20.05.2014.
- Becker, Jörg/Kugeler, Martin/ Rosemann, Michael (2012): Prozessmanagement. Ein Leitfa-  
den zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., Berlin.
- Bertelsmann Stiftung (2006): Partner Staat? CSR-Politik in Europa, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17243\\_17244\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17243_17244_2.pdf), abgerufen am 25.05.2014.
- Braun, Sabine/Loew, Thomas (2009): CSR-Handlungsfelder – Die Vielfalt verstehen. Ein  
Vergleich aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000, Berlin,  
München.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS 1) (2010): Empfehlungsbericht des Nati-  
onalen CSR-Forums an die Bundesregierung, [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a397-csr-empfehlungsbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a397-csr-empfehlungsbericht.pdf?__blob=publicationFile), abgerufen am 25.05.2014.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS 2) (2010): Nationale Strategie zur ge-  
sellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR)  
– Aktionsplan CSR - der Bundesregierung, [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a398-csr-aktionsplan.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a398-csr-aktionsplan.pdf?__blob=publicationFile), abgerufen am 25.05.2014.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2011): Die DIN ISO 26000.  
„Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick –.  
Bonn.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2012): CSR – Made in Germany, [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/CSR\\_in\\_Deutschland/Broschuere\\_CSR-Made\\_in\\_Germany.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/CSR_in_Deutschland/Broschuere_CSR-Made_in_Germany.pdf), abgerufen am 25.05.2014.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2014): United Nations Global Compact, <http://www.csr-in-deutschland.de/ueber-csr/leitsaetze-und-instrumente/united-nations-global-compact.html>, abgerufen am 25.05.2014.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2011): Markt, Macht und Moral - CSR (Corporate Social Responsibility) als Herausforderung für Verbraucher, <http://www.bmel.de/SharedDocs/Reden/2011/02-17-AI-Hanns-Seidel-Stiftung.html#doc1871442bodyText4>, abgerufen am 25.05.2014.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2013): Ökobarometer 2013, Repräsentative Bevölkerungsbefragung im Auftrag des BMELV, [http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Ernaehrung/Oekobarometer\\_2013.pdf;jsessionid=4BA889DCB2B4AC42FD72196492BEB746.2\\_cid376?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Ernaehrung/Oekobarometer_2013.pdf;jsessionid=4BA889DCB2B4AC42FD72196492BEB746.2_cid376?__blob=publicationFile), abgerufen am 25.05.2014.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2009): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis, 2. überarb. Auflage, Berlin.

Bundeszentrale für politische Bildung (BPB 1) (2010): Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52808/ngos>, abgerufen am 25.05.2014.

Bundeszentrale für politische Bildung (BPB 2) (2010): Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52811/ngos-ii>, abgerufen am 25.05.2015.

Burckhardt, Gisela/Hamm, Brigitte (2013): Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grundlage der Global Reporting Initiative, in: Burckhardt, Gisela (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Mythen und Maßnahmen: Unternehmen verantwortungsvoll führen, Regulierungslücken schließen, 2. Auflage, Bonn, S. 197-201.

Dahlsrud, Alexander (2008): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, in: Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt 15 (1), S. 1–13.

Europäische Kommission (KOM) (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/)

CSR-Mitteilung/Mitteilung\_der\_Kommission.pdf, abgerufen am 25.05.2014.



- Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) (2014): [http://www.gfk.com/de/documents/news%20deutschland/ci\\_03\\_2014.pdf](http://www.gfk.com/de/documents/news%20deutschland/ci_03_2014.pdf), abgerufen am 24.05.2015.
- Global Reporting Initiative (2013): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben, Amsterdam.
- Gminder, Carl Ulrich et al (2002): Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard, in: Schaltegger, Stefan/Dyllick, Thomas (Hrsg.): Nachhaltig Managen mit der Balanced Scorecard: Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden, S. 95 -147.
- Great Place to work (2014): Deutschlands beste Arbeitgeber 2014, [http://www.greatplacetowork.de/storage/documents/DBA\\_2014/DBA2014\\_BesteListe.pdf](http://www.greatplacetowork.de/storage/documents/DBA_2014/DBA2014_BesteListe.pdf), abgerufen am 24.05.2015.
- Habisch, André/Schwarz, Christoph (2012): CSR als Investition in Human- und Sozialkapital, in: Schneider/Schmidpeter (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, S. 113-133.
- Hahn, Tobias et al (2002): Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard, in: Schaltegger, Stefan/Dyllick, Thomas (Hrsg.): Nachhaltig Managen mit der Balanced Scorecard: Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden, S. 43-94.
- Hans, Lothar/Warschburger, Volker (2009): Controlling, 3.Aufl. München, Oldenburg.
- Herchen, Oliver M. (2007): Corporate Social Responsibility: Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen, Norderstedt.
- Hopkins, Michael (2007): Corporate social responsibility and international development: Is business the solution?, London, Sterling, VA: Earthscan.
- Industrie Canada (IC) (2004): Corporate Social Responsibility, <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00123.html>, abgerufen am 25.05.2014.
- Kalley, Christian (2013): Corporate Social Responsibility: Einführung in die Thematik, Beurteilung und Handlungsempfehlung zur Umsetzung im Unternehmen, Bachelorthesis Hochschule Fulda.
- Kampfer, Sonja/Gersmeier, Christian (2010): Global Reporting Initiative: Standards für Nachhaltigkeitsberichte, [http://www.jp-kom.de/news-archiv/news-service/news-1007\\_content\\_d9f9c.html?f=235&lan=d](http://www.jp-kom.de/news-archiv/news-service/news-1007_content_d9f9c.html?f=235&lan=d), abgerufen am 15.05.2014.

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (KOM) (2001): Grünbuch, [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/was\\_ist\\_csr/Gruenbuch\\_Europaeische\\_Rahmenbedingungen\\_fuer\\_die\\_soziale\\_Verantwortung\\_von\\_Unternehmen.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/was_ist_csr/Gruenbuch_Europaeische_Rahmenbedingungen_fuer_die_soziale_Verantwortung_von_Unternehmen.pdf), abgerufen am 25.05.2014.
- Küpper, Hans U. (2008): Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl. Stuttgart.
- Kurbel, Karl (2011): Enterprise Resource Planning und Supply Chain Management in der Industrie, 7. Aufl. München, Oldenbourg.
- Loew, Thomas/Clausen, Jens (2010): Wettbewerbsvorteile durch CSR – Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen, [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/CSR\\_in\\_Deutschland/CSR\\_Forum/AG\\_2\\_Wettbewerbsvorteile\\_durch\\_CSR\\_und\\_UEberlegungen\\_zur\\_Kommunikation\\_an\\_kleine\\_und\\_mittelstaendische\\_Unternehmen.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/CSR_in_Deutschland/CSR_Forum/AG_2_Wettbewerbsvorteile_durch_CSR_und_UEberlegungen_zur_Kommunikation_an_kleine_und_mittelstaendische_Unternehmen.pdf), abgerufen am 25.05.2014.
- Martinuzzi, Andre (2014): CSR und Wettbewerbsfähigkeit in Veranstaltungen des Forschungszentrums Nachhaltigkeit der Universität Bremen, <http://www.va-bne.de/>, abgerufen am 18.05.2014.
- Mayerhofer, Wolfgang/Grusch, Laila/Mertzbach, Martina (2008): CSR – Einfluss auf die Einstellung von UN und Marken, Wien.
- Meier, Sylvia (2014): CSR-Strategien mit der CSR-Scorecard steuern, [http://www.springerprofessional.de/csr-strategien-mit-der-csr-scorecard-steuern/5064940.html#.U38x5Sg0\\_Qg](http://www.springerprofessional.de/csr-strategien-mit-der-csr-scorecard-steuern/5064940.html#.U38x5Sg0_Qg), abgerufen am 23.05.2014.
- Nielsen Report (2012): The Global, Socially-Conscious Consumer, <http://de.slideshare.net/ARahmanShawon/global-social-responsibility-report-march2012#>, abgerufen am 25.05.2015.
- Regionales Informationszentrum der Vereinten Nationen für Westeuropa (UNRIC) (2013): Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und die Vereinten Nationen, <http://www.unric.org/de/aufbau-der-uno/85>, abgerufen am 25.05.2014.
- Rieth, Lothar (2009): Global Governance und Corporate Social Responsibility: Welchen Einfluss haben der UN Global Compact, die Global Reporting Initiative und die OECD Leitsätze auf das CSR-Engagement deutscher Unternehmen?, Opladen & Farmington Hills.

- Rohm, Manfred (2010): Corporate Responsibility im Trend: Eine explorative Untersuchung, Hamburg.
- Ross, David Frederick (1998): Competing through supply chain management: Creating market-winning strategies through supply chain partnerships, New York: Chapman & Hall (The Chapman & Hall materials management/logistics series).
- Schaltegger, Stefan/Dyllick, Thomas (2002): Einführung, in: Schaltegger, Stefan/Dyllick, Thomas (Hrsg.): Nachhaltig Managen mit der Balanced Scorecard: Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden, S. 19-39.
- Schmeisser, Wilhelm/Rönsch, Maria/Zilch, Isabel (2009): Shareholder Value Approach versus Corporate Social Responsibility: Eine unternehmensethische Einführung in zwei konträre Ansätze, in: Thomas Hummel (Hrsg.): Schriften zum Internationalen Management, Band 21, Mering.
- Schneider, Andreas (2012): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und –abgrenzung, in: Andreas Schneider/ René Schmidpeter (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg, S. 17–38.
- Selzer, Günther (2009). Supply Chain Management im Lichte der Globalisierung: Dienstleistung und Innovation als Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Aachen : Shaker Media.
- Statista 1 (2010): Entwicklung der Anzahl von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) mit konsultativem Status beim ECOSOC von 1948 bis 2010, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158268/umfrage/entwicklung-der-anzahl-von-ngos-weltweit-seit-1948/>, abgerufen am 25.05.2014.
- Statista 2 (2010): Dax-Konzerne - Themen und Inhalte auf Twitter, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/168607/umfrage/themen-und-inhalte-der-dax-konzerne-auf-twitter/>, abgerufen am 25.05.2014.
- Statista (2012): Gründe von Unternehmen, ökologische Produkte und Dienstleistungen anzubieten, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/245248/umfrage/gruende-von-unternehmen-oekologische-produkte-und-dienstleistungen-anzubieten/>, abgerufen am 25.05.2014.
- Steurer, Reinhard (2012): Die Rolle der Politik im Themenfeld CSR, in: Schneider/Schmidpeter (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, S. 731-749.

Sucky, Eric (2004): Koordination in Supply Chains: Spieltheoretische Ansätze zur Ermittlung integrierter Bestell- und Produktionspolitiken, 1. Aufl. Wiesbaden.

United Nations Global Compact (2014a): Der Global Compact, <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/index.html>, abgerufen am 16.05.2014.

United Nations Global Compact (2014b): Die Zehn Prinzipien, [http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die\\_zehn\\_prinzipien.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die_zehn_prinzipien.html), abgerufen am 16.05.2014.

United Nations Global Compact Office (2013): Global Corporate Sustainability Report 2013, New York.

United Nations Principles for Investment [UN PRI] (Hrsg.) (2014): PRI fact sheet, <http://www.unpri.org/news/pri-fact-sheet/>, abgerufen am 20.05.2014.

Wannenwetsch, Helmut H./Nikolai, Sascha (2004): E-supply-chain-Management: Grundlagen - Strategien – Praxisanwendungen, 2. Aufl. Wiesbaden.

Werner, Hartmut (2013): Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, 5. überarb. u. erw. Aufl. 2013, Wiesbaden.

Wirtschaftswoche (WIWO) (2013): Nachhaltige Unternehmen: Ist CSR tot?, <http://green.wiwo.de/nachhaltige-unternehmen-ist-csr-tot-oder-nur-schlecht-gemanagt/>, abgerufen am 25.05.2014.

## Bisherige Beiträge

- No 10: Hillebrand, Rainer: Germany and the eurozone crisis : evidence for the country's "normalisation"?, 2014
- No 9: Kohler, Irina/Ingerl, Carina: Unternehmensnachfolge und Family Business Governance im Mittelstand : eine empirische Studie zur Nachfolgeproblematik in der Region Fulda, 2014
- No 8: Neuert, J.: Business Management Strategies and Research Development, 2013.
- No 7: Huth, M.; Goele, H.: Potenzial der Ersatzteillogistik von produzierenden Unternehmen in der Region Berlin/Brandenburg, 2013.
- No 6: Kreipl, Claudia ; Preißing, Dagmar ; Huth, Michael ; Lohre, Dirk ; Och, Dominik ; Neuert, Josef: Contributions to Applied International Business Management Research, 2013
- No 5: Boelsche, Dorit: Performance measurement in humanitarian logistics, 2013
- No 4: Conrad, Peter; Hummel, Thomas R. Transitions: Individuelle Handhabung und Verarbeitungsformen institutionellen Wandels, 2012.
- No 3: Hummel, Thomas R.; Turovskaya, Maria S.: Project Studies in Specific Business, Legal and Economic Topics: video conference presentations, 2011.
- No 2: Hans, Lothar: Zur Konzeption eines Verwaltungscontrollings, 2011.
- No 1: nicht veröffentlicht/not published.

Alle Beiträge stehen auf der Homepage des Fachbereichs Wirtschaft als Download zur Verfügung: [www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft).

The papers can be downloaded from the homepage of the Faculty of Business: [www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft).